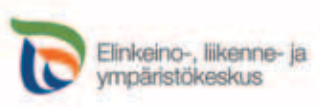




*Hanna Moilanen & Jari Karjalainen*

**YHTEISTOIMINNASTA RATKAISUJA**  
*– Etelä-Savon yhteiskunnallista yrittäjyyttä rakentamassa*



**Diakonia-ammattikorkeakoulu**  
**Helsinki 2014**

## DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA

C Katsauksia ja aineistoja 34

[C Reviews and materials 34]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-229-5 (nid)

ISBN 978-952-493-230-1 (pdf)

ISSN 1455-9935

Juvenes Print Oy Tampere 2014

## TIIVISTELMÄ

**Hanna Moilanen &  
Jari Karjalainen**

**Yhteistoiminnasta ratkaisuja  
- Etelä-Savon yhteiskunnallista  
yrittäjyyttä rakentamassa**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2014

104 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 34

ISBN

ISSN

978-952-493-229-5 (nid)

1455-9935

978-952-493-230-1 (pdf)

Tässä julkaisussa tarkastellaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä Etelä-Savossa kahden konkreettisen kehittämistavoitteen kautta. Mikkelissä etsimme uutta tapaa työllistämispalvelujen tarjoamiseen yhdessä viiden työllistävän yhdistyksen ja Mikkelin kaupungin kanssa. Pieksämäellä tavoitteena oli kotihoidon tukipalvelujen yksityisen tarjonnan lisääminen maaseutualueilla.

Yhteiskunnalliset yritykset on nähty osittain vielä hyödyntämättömänä potentiaalina yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa. Vastuuta pitkään työttömänä olleiden työllistämisestä, aktivoinnista ja toimeentulosta ollaan siirtämässä yhä vahvemmin kunnille. Toisaalta kuntien vastuu kasvaa myös väestön ikääntymisen ja sen aiheuttaman palvelutarpeiden kasvun kautta. Palveluiden keskittyminen haastaa miettimään, miten maaseudun ikäihmisten palvelutarpeet täytetään.

Yritystoiminnan edellytykset voi jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: yritykseen ja toimintaympäristöön liittyviin osatekijöihin. Tärkeimpänä yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksenä voidaan pitää suotuisaa tilaajaympäristöä. Kun puhutaan kuntien järjestämisvastuulla olevista sosiaali- ja terveyspalveluista, suotuisa tilaajaympäristö luodaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden erityispiirteet huomioivilla julkisilla hankinnoilla. Toistaiseksi suh-

teellisen vähän hyödynnetty julkisen hankinnan mahdollisuus olisi erilaisen kumppanuuskehittämisenmallien soveltaminen.

Kehittämistyön työotteeksi valittiin tutkiva ja kokeileva kehittäminen. Kehittämisiongelmia lähestyttiin sekä kokoamalla tietoa ja etsimällä ratkaisuja käytännön kehittämisprosessin kautta. Keskeinen kehittämisen työkalu oli osallistava työpajatyöskentely, johon kutsuttiin mukaan kaikkia aiheesta kiinnostuneita toimijoita.

Kehittämisprosessin aikana Mikkelissä viisi työllistävää yhdistystä perusti sopimus pohjaisen palveluntuottajaverkoston. Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelut ostaa verkostolta valmennuspalveluja eri tavoilla vaikeasti työllistyville. Toimintamallia kehitetään eteenpäin kehittämiskumppanuuden hengessä Mikkelin kaupungin ja suurimman työllistävän yhdistyksen, Mikkelin Toimintakeskuksen vetämänä.

Pieksämäellä perustettiin Lähipalveluosuuskunta Jeesi, joka kokoaa teki- jöitä eri puolilta kuntaa samaan organisaatioon. Jeesi tuottaa erilaista arjen apua myös haja-asutusalueella. Monenlaisia palveluja on mahdollista saada samasta puhelinnumerosta. Lisäksi osuuskuntamalli mahdollistaa osa-aikaisen yrittäjyyden ketterällä ja joustavalla tavalla. Yrittäjien ja kaupungin kotihoidon yhteistyötä lähdettiin vahvistamaan yhteisen kehittämisverkoston muodostamisen kautta.

Kehittämistyöstä vastasivat Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopiston Pienyrityskeskus vuosina 2012–2014 osana Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hanketta. Suurin rahoitusosuus työlle saatiin Euroopan sosiaalirahastosta Etelä-Savon ELY-keskuksen kautta.

**Asiasanat:** yhteiskunnallinen yrittäjyys, palvelutuotanto, sosiaalinen työllistäminen, järjestöt, kotipalvelut, osuuskunnat, palvelusetelit, maaseutu, näennäismarkkinat

**Teemat:** Hyvinvointi ja terveys, Kansalaisyhteiskunta

**Julkaistu:** Painettuna ja Open Access -verkkojulkaisuna

## ABSTRACT

**Hanna Moilanen &  
Jari Karjalainen**

**Solutions through collaboration –  
building social entrepreneurship in  
South-Savo**

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2014

104 pages  
Series

Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja  
C Katsauksia ja aineistoja 34  
[Publications of Diaconia University of  
Applied Sciences  
C Reviews and materials 34]

ISBN

ISSN

978-952-493-229-5 (print)

1455-9935

978-952-493-230-1 (pdf)

This paper studies the conditions of social entrepreneurship in South-Savo through two concrete development goals. In Mikkeli, collaborating with five associations and the City of Mikkeli, all of whom provide employment, we searched for a new way of offering employment services. In Pieksämäki, our goal was to increase the private supply of support services for home care in rural areas.

Social enterprises have been seen as potential resources, still partly undrawn upon, for solving social problems. More responsibility for the employment, activation and livelihood of the long-term unemployed is being transferred to municipalities. In addition, the responsibilities of municipalities are increasing due to the aging population and their increasing service needs. The centralisation of services challenges us to consider how we can fulfil the service needs of the elderly in the rural areas.

The conditions of operating a business can be subdivided, roughly, into two: factors relating to the firm itself and those relating to its environment. We may claim that the most important condition for social entrepreneurship is an environment favourable to purchasing social firms' services. In

the context of municipal social and health services, an environment favourable to purchasing social firms' services is created through public procurement that respects the special features of social enterprises. The development of different types of collaborative models would offer a so far relatively un-utilised opportunity for public procurement.

The approach to development work that we chose was inquiry- and trial-based. Development problems were approached through data collection and through searching for solutions by way of the concrete development process. Participatory workshops to which all interested parties were invited formed a key tool.

During the development process, the five employment-providing associations in Mikkeli formed a contract-based service provider network. The employment services department of the City of Mikkeli buys coaching services from the network for individuals who are not easily employable. This mode of operation will be enhanced further in the spirit of collaboration under the leadership of the City of Mikkeli and the largest of the associations, Mikkelin Toimintakeskus (Mikkeli Activity Centre).

The organisation Lähipalveluosuuskunta Jeesi (Co-op Local Services Jeesi) was established at Pieksämäki and invites parties from all parts of the municipality to join the organisation. Jeesi helps people with daily issues even in the sparsely populated areas. It is possible to obtain many different services from the same telephone number. In addition, the co-operative model makes part-time entrepreneurship possible in a flexible and agile manner. The improvement of the collaboration between entrepreneurs and the home care unit of the City was begun through the establishment of a joint development network.

In 2012–2014, the parties responsible for the development work were Diakoniana University of Applied Sciences and Aalto University Small Business Centre under the project Social Entrepreneurship in South-Savo. The largest share of the funds for the project was provided by the European Social Fund (ESF) through the Centre for Economic Development, Transport and the Environment in South-Savo (ELY).

**Key words:** Social entrepreneurship, service production, social employment, organisations, home services, co-operatives, vouchers, rural area, quasi-market

**Themes:** Wellbeing and health, Civil society

# SISÄLLYS

<b>I KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS</b> .....	9
1 JOHDANTO.....	11
<b>1.1 Yhteiskunnallinen yritys muutosvoimana</b> .....	11
<b>1.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytykset</b> .....	15
<b>1.3 Kehittämistehtävät</b> .....	17
2 PUUTTUVAT PALVELUT.....	19
<b>2.1 Kuntien rooli työttömyyden hoitajana kasvaa</b> .....	19
<b>2.2 Palvelut karkaavat maaseudulta</b> .....	22
3 KYSYNTÄ LUO YHTEISKUNNALLISTA TARJONTAA.....	29
<b>3.1 Edellytyksenä suotuista tilaajaympäristö</b> .....	29
<b>3.2 Kilpailutusta vai kumppanuutta?</b> .....	31
<b>II KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET</b> .....	35
4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	37
5 YHDISTYKSET PERUSTIVAT PALVELUNTUOTTAJA- VERKOSTON MIKKELISSÄ.....	41
<b>5.1 Kehittämistyön lähtökohtia</b> .....	41
<b>5.2 Kehittämiskumppanuuteen osallistuvat työllistävät         yhdistykset</b> .....	44
<b>5.3 Kehittämiskumppanuuden toimintamalli</b> .....	50
<b>5.4 Kehittämiskumppanuuden alkuvaiheen vaikutukset         yhdistyksille</b> .....	58
<b>5.5 Mitä opittiin Mikkelissä?</b> .....	62
6 LÄHIPALVELUOSUUSKUNTA KOKOAA TEKIJÄT VERKOSTOKSI PIEKSÄMÄELLÄ.....	65
<b>6.1 Kehittämistyön lähtökohtia</b> .....	65
<b>6.2 Yhteisyrityksellä on leveämmät hartiat</b> .....	74



6.3 Useampi tukijalka yrityksen taloudelle?.....	80
6.4 Osuuskunta uskoo tulevaan.....	83
6.5 Palveluntuottajaverkosto käynnistyy varovaisesti.....	84
6.6 Mitä opittiin Pieksämäellä?.....	87
7 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	91
7.1 Yhteenveto.....	91
7.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tulevaisuus.....	95
Etelä-Savossa?	
LÄHDELUETTELO.....	99

# **I KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS**



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yhteiskunnallinen yritys muutosvoimana

**Y**hteiskunnallinen yrittäjyys on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena Euroopassa 1990-luvulta alkaen. Yhtenä selittävänä tekijänä yhteiskunnallisen yritystoiminnan nousuun on nähty puutteet yksityisen sektorin ja julkisen sektorin palvelujen tarjonnassa (Antonio 2004; Defourny, Develtere, Fonteneau & Nyssens 2009). Kun markkinat eivät tyydytä ihmisten palvelun tarvetta ja kun julkinen sektori ei veny apuun toimivalla tavalla, yhteiskunnallinen yrittäjyys nousee paikkaamaan palveluaukkoja. Tämän on arvioitu koskevan sekä erilaisia palveluja että maantieteellisiä alueita. Kansainvälisissä esimerkeissä alueilla viitataan esimerkiksi harvaan asuttuun maaseutuun, muihin perifeerisiin alueisiin ja kaupunkien ongelma-alueen leiman saaneisiin lähiöihin.

Euroopassa yhteiskunnallisten yritysten keskeisiä tehtäviä ovat esimerkiksi vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämään integrointi, koulutus, kuntoutus, hyvinvointipalvelut, heikommin menestyneiden alueiden kehittäminen, liikunta- ja kulttuuripalvelut sekä ympäristönsuojelu. **Tiivistettynä yhteiskunnalliset yritykset ratkovat liiketoimintansa kautta yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia. Toiminta perustuu vahvaan arvopohjaan ja tähtää yhteiseen hyvään. Yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä talous on ihmistä varten – ei ihminen taloutta varten.**

Myös meillä Suomessa riittää yhteiskunnallisia ongelmia, joihin tarvitaan uudenlaisia toiminta- ja lähestymistapoja. Työttömyys on jälleen noussut 11,7 prosenttiin valtakunnallisesti. Etelä-Savon työttömyysaste oli 11,8 pro-

senttia syyskuussa 2014. Vastuuta pitkään työttömänä olleiden työllistämistä, aktivoinnista ja toimeentulosta ollaan siirtämässä yhä vahvemmin valtiolta kunnille. Kuntien vastuu palvelujen turvaamisesta lisääntyy myös väestön ikääntymisen ja sen aiheuttaman palvelutarpeiden kasvun kautta. Ajankohdainen kehitys pakottaa pohtimaan hoivapalvelujen tulevaisuutta, hoivahenkilöstön työssä jaksamista ja palvelujen rahoituspohjan kestävyyttä. Asukkaan ja palvelujen tarvitsijan näkökulmasta tärkeitä ovat myös palvelujärjestelmän selkeys, palvelujen saavutettavuus ja vaikuttamisen mahdollisuudet.

Paikallinen toimintaympäristö luo omat haasteensa. Etelä-Savo koostuu 3 kaupungista ja 11 maaseutukunnasta. Alueella asuu yhteensä reilut 150 000 henkeä vakituisesti ja lisäksi suuri joukko vapaa-ajanasukkaita. Maakuntaa leimaa kolmen keskuksen malli, jossa Mikkeli, Savonlinna ja Pieksämäki eivät ole kyenneet saumattomaan yhteistyöhön. Lisäksi Etelä-Savo on kauttaaltaan asuttu maakunta, joten välimatkoilla on merkitystä varsinkin kotiin vietävien palvelujen ja lähipalvelujen turvaamisen osalta.

Aluekehitystä ajatellen lähtökohdat ovat haastavat. Etelä-Savo on keskiältään Suomen vanhin maakunta (Etelä-Savo 45,5 vuotta, maakunnat keskimäärin 41,1 vuotta). Etelä-Savo on menettänyt eniten väestöään suhteessa muihin maakuntiin 2000-luvulla. Lisäksi Etelä-Savon syntyvyys on maakuntien alhaisin. Etelä-Savossa syntyy 7,5 lasta 1000 asukasta kohti, kun luku muualla Suomessa on keskimäärin 11. Iäkkäässä maakunnassa myös sairastetaan. Etelä-Savon ikävakioimaton sairastavuusindeksi on Kainuun jälkeen toiseksi suurin koko maassa. Lisäksi kun tarkastellaan bruttokansantuotetta asukasta kohden, Etelä-Savo jää maakuntavertailussa kolmanneksi viimeiseksi. Bkt/asukas on Etelä-Savossa 73,7 prosenttia suhteessa koko maahan. Tilausta yhteisten ongelmien ratkojille ja uudenlaisten toimintamallien tuottajille siis lähtökohtaisesti pitäisi olla.

Vaikka yleinen toimintaympäristö luo tilausta yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle, se on terminä ja ilmiönä edelleen hyvin huonosti tunnettu niin Etelä-Savossa kuin laajemmin Suomessa. Yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä on puhuttu Suomessa 1990-luvulta alkaen suhteessa työttömien työllistämiseen. Tämän keskustelun seurauksena luotiin laki osatyökykyisiä ja pitkään työttömänä olleita työllistävästä sosiaalisista yrityksistä vuonna 2003. Sosiaalisia yrityk-

siä voi pitää yhtenä yhteiskunnallisen yrityksen muotona. Yhteiskunnallinen yrittäjyys terminä on noussut vahvemmin pinnalle vuodesta 2009 alkaen<sup>1</sup>.

Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallia Suomessa kehittänyt työ- ja elinkeinoministeriön alainen työryhmä (2010–2011) määritteli yhteiskunnalliset yritykset nykyistä tuotantomallia täydentäväksi ja monipuolistavaksi liiketoimintamalliksi. Työryhmä päätyi toteamaan, että Suomeen ei tarvita yhteiskunnallista yrittäjyyttä määrittävää lainsäädäntöä eikä erillisiä yhteiskunnallisille yrityksille suunnattuja tukia tai verohelpotuksia. Työryhmä kuitenkin katsoi, että uuden termin ja sen kuvaaman liiketoimintamallin tunnettavuutta on perusteltua edistää yhteiskunnallisille yrityksille myönnettävällä merkillä.

Suomessa keskeisimmäksi yhteiskunnallista yrittäjyyttä määritteleväksi tekijäksi on muodostunut Suomalaisen Työn Liiton hallinnoima Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Brändimerkki voidaan myöntää yrityksille,

- joiden toiminta-ajatus liittyy yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ja yhteiskunnallisten tai ympäristöongelmien ratkomiseen oman liiketoiminnan kautta
- jotka käyttävät pääosan voitostaan yhteiskunnallisen tavoitteensa edistämiseen, eli voitonjakoa omistajille on rajoitettu.

Myös liiketoiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys on tärkeää brändimerkkiä myönnettäessä.

Erilaisista sidosryhmistä koostuva Yhteiskunnallinen yritys -merkkitoimikunta myöntää merkin yritykselle, joka hakee merkkiä ja täyttää merkin säännöissä kuvatut myöntämisperusteet.

Käytännössä keskeiseksi kriteeriksi on muodostunut voitonjaon rajoitus, koska se on selkeä ja konkreettinen, todennettavissa oleva asia. Syksyyn 2014 mennessä yhteensä 52 yritystä on saanut oikeuden käyttää Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä viestinnässään ja toimintansa esittelyssä, eli alku on ollut varsin maltillinen.

Tänä päivänä yhteiskunnallinen yrittäjyys herättää kysymyksiä, toiveita, innostusta ja myös ennakkoluuloja. On arvioitu, että Suomessa olisi noin 5000–12000 yhteiskunnallista yritystä. Näistä läheskään kaikki eivät nimi-

---

<sup>1</sup> Nykykeskustelun voi tulkita käynnistyneen Antti Karjalaisen ja Elina Syrjäsen keskustelun avauksesta, ks. Karjalainen & Syrjänen 2009.

tä itseään yhteiskunnalliseksi yrityksiksi tai välttämättä tunne koko termiä. Suomessa yhteiskunnallisen yrittäjyyden on nähty syntyvän erityisesti neljästä taustasta käsin:

- säätiöiden ja yhdistysten yhtiöittävä liiketoiminta
- mikro- ja pienyritykset, joiden toiminnassa arvopohjaisuus ja toiminnan yhteiskunnallinen merkitys korostuu jo nyt
- nuorten ja ”uudenlaista yrittäjyyttä” etsivien perustamat yritykset
- henkilöstön perustamat yritykset julkisessa palvelutuotannossa

Kansainvälisessä keskustelussa yhteiskunnallisessa yrittäjyydessä on nähtävissä erilaisia painopisteitä. Esimerkiksi Manner-Euroopassa korostuu yhteisötalouden näkökulma, jossa esimerkiksi yhdistysten, säätiöiden ja osuuskuntien toiminta luokitellaan laajasti yhteiskunnalliseksi yrittäjyydeksi. Toisin sanoen toiminta, joka Suomessa nähdään yhdistystoimintana, voidaan tulkita muualla Euroopassa yhteiskunnallisena yrittäjyytenä. Pohjoisamerikkalaisessa keskustelussa korostuu sosiaalisten innovaatioiden näkökulma. Brittiläinen näkökulma yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen linkittyy vahvasti laajempiin yhteiskuntapoliittisiin ohjelmiin kolmannesta tiestä ja isosta yhteiskunnasta, joissa yksityisen ja kolmannen sektorin roolia on pyritty vahvistamaan julkisen sektorin rinnalla (tai ison yhteiskunnan visioissa osittain julkisen sektorin korvaajina).

Tässä julkaisussa nojaamme yhteiskunnallisen yrittäjyyden laajaan käsitteeseen, joka sulkee sisäänsä monenlaisissa organisaatiomuodoissa toteutetun yhteiskunnallisen liiketoiminnan. Yhteiskunnallisten yritysten monimuotoisuutta on pyritty tiivistämään suomalaisen Arvo-liiton<sup>2</sup> esittelemässä taulukossa. Tyypittely havainnollistaa, miten yhteiskunnalliset tavoitteet linkittyvät kaupalliseen liiketoimintaan ja resursseihin luonteeltaan erilaisissa yhteiskunnallisissa yrityksissä.

---

2 Arvo-liitto on vuonna 2014 perustettu yhteiskunnallisten yritysten suomalainen etujärjestö. [www.arvoliitto.fi](http://www.arvoliitto.fi)

TAULUKKO 1. Yhteiskunnallisten yritysten tyypittely (www.arvoliitto.fi)

	YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET				
	VOITTOA TAVOITTELEMATON ORGANISAATIO, ei kaupallista toimintaa	VOITTOA TAVOITTELEMATON ORGANISAATIO, jolla kaupallista toimintaa	TUETTU YRITYS, jolla on yhteiskunnallista toimintaa	Yrityksellä on YHTEISKUNNALLINEN TEHTÄVÄ	Yrityksellä on KAUPALLINEN PROFILI
<b>PÄÄMÄÄRÄ</b>	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	yhteiskunnallinen	kaupallinen
<b>TOIMINTA</b>	yhteiskunnallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	yhteiskunnallista ja kaupallista	markkinaehtoinen
<b>KAUPALLINEN TOIMINTA</b>	ei kaupallista toimintaa	jonkin verran	merkittävästi	erittäin tärkeää	keskeinen
<b>RESURSSIPERUSTA</b>	tuet, vapaaehtoistyö	1. tuet, vapaaehtoistyö 2. tulot kaupallisesta toiminnasta	1. tulot kaupallisesta toiminnasta 2. tuet, vapaaehtoistyö	tulot kaupallisesta toiminnasta	tulot kaupallisesta toiminnasta
<b>VOITTO</b>	voittoa tavoittelematon	voitto investoidaan oman päämäärän mukaiseen toimintaan	voitto investoidaan oman/muuhun yhteiskunnallisen päämäärän mukaiseen toimintaan	voitto investoidaan oman/muuhun yhteiskunnallisen päämäärän mukaiseen toimintaan	uusinvestoinnit, lahjoitukset

## 1.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytykset

Tarkastelumme keskeinen näkökulma on yhteiskunnallisen yrittäjyyden ehdot ja edellytykset. Jos yhteiskunnallisista yrityksistä halutaan nykyistä vahvempi ja näkyvämpi toimintamuoto, mihin silloin tulee kiinnittää huomiota?

Kaiken liiketoiminnan edellytykset voi jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: kysynnän ja tarjonnan osatekijöihin. Ensinnäkin on erilaisia **yritykseen ja yrittäjyyteen liittyviä osatekijöitä**, joiden täytyy olla kunnossa. Tarvitaan kantava yritysidea, realistinen liiketoimintasuunnitelma, ymmärrystä omasta toimialasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä riittävä rahoitus toiminnan aloittamiseen. Yrittäjältä edellytetään sopivasti yrittämisen intoa, kykyä elää yritystoimintaan aina jollain tavalla liittyvän epävarmuuden kanssa ja taitoa yhdistää vahvat arvot kannattavaan liiketoimintaan.

Kostilainen ja Pättiniemi (2013) ovat mallintaneet yhteiskunnallisen yrityksen johtamisen erityispiirteitä. Toiminnan arvopohjan ja liiketaloudellisten tavoitteiden välissä tasapainottelu osoittautuu yhdeksi keskeisimmis-



tä yhteiskunnallisen yrittäjyyden menestyksen rajapyykeistä. Jos taloustekijät alkavat korostua liikaa toiminnassa arvojen kustannuksella, yritys menettää erityislaatuisuutensa ja lipuu pois yhteiskunnallisen yrittäjyyden piiristä. Toisaalta jos keskitytään liikaa arvoihin, taloudellinen pohja voi valua alta pois ja viedä siten edellytykset toiminnan jatkamiselta.

Yhteiskunnalliset yritykset eivät saa Suomessa erityistukia, vaan ne ovat oikeutettuja yleisiin yritystukiin samoilla ehdoilla kuin muutkin yritykset. Kriittisinä kehittämiskohteina on nostettu esille **yritysneuvonnan tasapuolinen saatavuus** sekä **yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteet ymmärtävät rahoitusjärjestelyt**. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on ilmiönä vieras myös monille yritysneuvojille ja erilaisia yritystoiminnan käynnistyslainoja myöntäville tahoille.

Yritykseen ja yrittäjään liittyvien osatekijöiden lisäksi tarvitaan riittävästi maksukykyisiä ja -haluisia asiakkaita. Tarjonnan lisäksi tarvitaan kysyntää. Yhteiskunnallisen yrityksen edellytyksistä tärkeimpänä voi pitää **suotuisaa tilaajaympäristöä** ja toimivia yhteiskunnallisia markkinoita (Viirakorpi 2011). Tämä korostuu niissä palveluissa ja niillä alueilla, joiden palvelumarkkinat eivät ole ennestään toimivia.

Palvelumarkkinoiden puutteet koskevat monia julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevia palveluja. Esimerkiksi harva työtön lähtee yksityishenkilönä ostamaan itselleen työvalmennusta. Keskiverto päihdeongelmainen ei tilaa itselleen kuntouttavaa toimintaa ja elämänhallinnan valmennusta. Vain vähemmistö ikäihmisistä maksaa kokonaan oman palveluasumisen tai kotihoitonsa kulut. Näissä palveluissa julkisen sektorin rooli palvelun järjestäjänä ja rahoittajana on keskeinen. Yrityksiin kohdistuva kysyntä syntyy julkisten toimijoiden, esimerkiksi kuntien, tekemien osto- ja hankintapäätösten kautta.

Toisaalta maaseutualueilla pitkät välimatkat ja vähäinen asutus nakertavat palveluliiketoiminnan kannattavuutta ja markkinoiden syntyminen mahdollisuutta. Palvelun hinta nousee helposti joko liian korkeaksi asiakkaan näkökulmasta tai jää liian matalaksi palveluntuottajan palkan maksamiseen. Myös tässä tarvitaan julkisen sektorin kumppanuutta. Kumppanuus ei tarkoita pelkästään rahoitusvastuuta, vaan ennen kaikkea toimintatapojen ja toimintajärjestelmien kehittämistä yrittäjyyden edellytyksiä tukeviksi.

## 1.3 Kehittämistehtävät

Tarkastelemme tässä raportissa yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä Etelä-Savossa kahden konkreettisen keittämistavoitteen kautta.

- 1) Mikkelissä lähdimme etsimään uutta tapaa työllistämispalvelujen tarjoamiseen yhdessä viiden mikkeliäläisen työllistävän yhdistyksen ja Mikkelin kaupungin kanssa.
- 2) Pieksämäellä pohdimme, miten kotihoidon tukipalvelujen tarjontaa voisi lisätä maaseudun haja-asutusalueilla. Voisiko yhteiskunnallinen yrittäjyys ratkaista ongelman?

Valitsimme työotteeksemme tutkivan ja kokeilevan kehittämisen. Toisin sanoen olemme lähestyneet tutkimuskysymystä sekä kokoamalla taustatietoa että etsimällä vastauksia käytännön kehittämistyön kautta.

Kehittämiskprosessi toteutettiin Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen aikana vuosina 2012–2014. Kehittämistyön tekivät Diakoniammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus. Suurin rahoitusosuus työlle saatiin Euroopan sosiaalirahastosta Etelä-Savon ELY-keskuksen kautta.

Tässä julkaisussa esittelemme keskeisimmät tulokset ja oivallukset, joita olemme kehittämiskprosessimme aikana saaneet. Kuvaamme aluksi kehittämistyön yleistä toimintaympäristöä ja siihen liittyviä kehityskulkuja työllisyyden hoidon ja maaseudun palvelujen näkökulmasta. Pureudumme lyhyesti julkisen kysynnän ja kumppanuuden problematiikkaan keskeisenä yhteiskunnallisen yrittäjyyden taustatekijänä. Luvussa 4 kuvaamme työotteena hyödynnettyä tutkivan ja kokeilevan kehittämisen mallia. Kehittämistyön etenemistä ja tuloksia esittelemme luvuissa 5 ja 6, joissa kerromme Mikkelissä perustetusta yhdistysten palveluntuottajaverkostosta sekä Pieksämäen lähipalveluusuuskuntamallista.

Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen asiantuntija Jari Karjalainen on vastannut lukujen 2.1 ja 5 kirjoittamisesta. Diakoniammattikorkeakoulun tutkija-kehittäjä Hanna Moilanen on vastaavasti kirjoittanut luvut 2.2 ja 6. Johdattelevat alkuluvut ja viimeisen luvun johtopäätökset ovat kirjoittajien yhdessä tuottamia.



## **2 PUUTTUVAT PALVELUT**

### **2.1 Kuntien rooli työttömyyden hoitajana kasvaa**

#### **2.1.1 Rahoitusuudistukset haastavat kuntia kehittämään työllisyyspalveluja**

**T**yömarkkinatuen rahoitusta muutettiin 1.1.2006 alkaen siten, että työmarkkinatukea yli 500 päivää passiivisesti saaneiden henkilöiden työmarkkinatukikustannukset alettiin jakaa tasan kuntien ja valtion kesken. Työmarkkinatuen rahoitusuudistuksen keskeisenä tavoitteena oli kuntien kannustaminen tehokkaaseen työttömyyden hoitoon. Uudistuksen seurauksena oletetaan kuntien hyötyvän työmarkkinatukimenojen ja toimeentulotukimenojen säästöinä siten, että työttömät osallistuvat aktivointitoimiin ja työllistyvät. Toisaalta aktivointipalvelujen tuottamisesta aiheutuu kunnille kustannuksia.

Aktiivitoimiin osallistuvan tuen saajan kustannuksista on 500 päivän jälkeenkin edelleen vastannut valtio. Tämä käsittää henkilöt, jotka osallistuvat mm. työvoimapoliittiseen aikuiskoulutukseen, työharjoitteluun, työelämävalmennukseen, ammatinvalinnanohjaus- ja kuntoutustoimenpiteisiin, maahanmuuttajan kotouttamistoimenpiteisiin sekä kuntouttavaan työtoimintaan. Aktiivitoimet ovat kokonaisuutena laaja-alainen kenttä, jossa eri tahot lisäksi käyttävät osittain toisistaan eroavia termejä. (Riipinen, Järvinen & Valtakari 2014.)

Kunnille aiheutuneita lisäkustannuksia kompensoitiin kuntien valtionosuuksien muutoksilla, ja osana kompensatiota muutettiin toimeentulotuen rahoitusta ja rakennetta. Uudistuksen aiheuttamien kustannusten täy-

simääräinen kompensatio kunnille oli vuonna 2006 noin 180 miljoonaa euroa, ja se aleni kolmen vuoden siirtymäkauden aikana asteittain tavoite-tilan mukaiseen 150 miljoonaan euroon vuodessa (Kuntaliitto 2005). Koko maan tasolla tarkasteltuna kompensaation arvo ylitti vuosina 2006–2009 työmarkkinatuen kuntaosuuksien kehityksen, mutta kasvaneista aktivointipalvelujen tarjoamisesta seuranneita kuntien työllisyydenhoidon kustannusten muutoksia ei ole mahdollista arvioida tilastoinnin puutteellisuudesta johtuen. (Riipinen ym. 2014.)

Työmarkkinatukien maksaminen on käytännössä kuitenkin vain osa pitkäaikaistyöttömyyden kunnille aiheuttamista kuluista. Lisäksi tulevat mainitun toimeentulotuen ohella mm. pahenevista päihde- ja mielenterveysongelmista koituvat kustannukset. Työmarkkinatuen rahoitukseen on myös suunnitteilla lisä uudistuksia, joissa kuntien maksuvelvoite laajenisi koskettamaan yli 300 päivää työttömänä olleita, minkä ohella saatetaan puuttua yli 1000 päivää työmarkkinatuella olleiden tuen rahoitukseen.

Taustalla on ajatus ehyestä sosiaalipoliittisesta työvoimapolitiikasta, jossa rahoitus ja vastuu pitkäaikaistyöttömien palvelusta ovat samoissa käsissä ja johtamisjärjestelmiä on selkeästi vain yksi. Tämän on katsottu helpottavan valtion rahoittamien työvoimapolitiittisten toimien ja kunnan rahoittamien sosiaali- ja terveystoimien yhteensovittamista, jolloin asiakas ei ohjaudu epätarkoituksenmukaisiin toimenpiteisiin ja palveluketjuihin (Filatov 2013). Kunnissa asiaa on tarkasteltu myös toisesta näkökulmasta, arvioitu korkean ja pitkittyvän työttömyyden aiheuttavan niille joka tapauksessa merkittävän taloudellisen taakan ja suunnitellun uudistuksen tarkoittavan valtakunnan tasolla vähintään 150 miljoonan euron lisärahoitusvastuuta työmarkkinatuesta. Koska aktivoinnista kunnille aiheutuvat kustannukset ovat huomattavia, epäillään myös kaikkien kuntien mahdollisuuksia panostaa aktiiviseen työllisyydenhoitoon. (Lindberg 2014)

### **2.1.2 Yhdistysten rooli työllistämässä on vahvistunut ja monipuolistunut**

Menneinä vuosikymmeninä on ollut tyypillistä, että järjestöt ovat toimineet edustamiensa kansalaisryhmien intressien pohjalta. 1990-luvun laman jälkeen kolmannen sektorin organisaatiot alettiin nähdä myös kiinnostavana mahdollisuutena etsiä ihmisille uutta työtä tilanteessa, jossa sekä yritysten

että julkisen sektorin työllistämiskyky näytti heikolta. Kolmannella sektorilla tehty palkkatyö on lisääntynyt 1990-luvun puolivälin jälkeen ja sektorille on syntynyt runsaasti uusia työnantajaorganisaatioita; niiden määrä on tuolloisesta 4000:sta lähes kaksinkertaistunut. Samalla sektori on alkanut tuottaa yhä enemmän yksityistä ja julkista palvelutuotantoa täydentäviä palveluita (Harju 2011; Hokkanen, Pirinen & Kuitunen 2014; Ruuskanen, Selander & Anttila 2013). Yhdistykset ja säätiöt sijoittavat yhä edelleen valtaosan pitkään työttöminä olleista tarjoten joustavasti työmahdollisuuksia sellaisillekin henkilöille, joille normaalit työmuodot eivät sovi. Tähän työllistämistoimintaan liittyy usein muutakin tukea ennen ja jälkeen palkkatuettua jaksoa, osa toiminnasta on kuntoutusta, elämänhallinnan parantamista ja koulutusta. (Filatov 2013)

Tämän kehityksen tuloksena on jonkin tietyn yhteiskunnallisen ryhmän intressien pohjalta syntynyt yhdistys voinut aikaa myöten muuntua palveluorganisaatioksi. Laajeneva palvelutuotanto on kenenkään tarkoittamatta vähitellen alkanut syrjäyttää järjestön alkuperäistä perustamisidea. Jos järjestön kaikki resurssit menevät palvelutoiminnan ja palkkatyön organisointiin, voi järjestön perustamisen taustalla oleva aatteellinen pohja alkaa vähitellen rapautua. Yhdistysten toiminnassa voi toisaalta olla yhä jäljellä vapaaehtoisuuden ja hyväntekeväisyyden merkitysrakennetta, ja palkattujen työntekijöiden rinnalla työskentelee vapaaehtoistyöntekijöitä. Palkkatyön ja vapaaehtoistoiminnan sekoittuminen voi aiheuttaa haasteita työntekijöiden kokemaan työn hallinnalle ja toisaalta jäsenyyteen liittyvälle osallistumiselle ja kansalaistoiminnan eetoselle. (Ruuskanen ym. 2013)

Järjestöissä työllistämisestä on katsottu koituvan yhteiskunnalle kahdenlaista hyötyä; se tukee järjestöjen toimintaedellytyksiä ja katkaisee ihmisten pitkäaikaistyöttömyyttä pitäen samalla huolta työvoiman työkyvystä (Filatov 2013). Käytännössä perinteisen yhdistystoiminnan rinnalle on syntynyt myös uutta yhdistysmuotoista toimintaa, jonka nimenomainen tarkoitus on työllistää ja työttömien eteenpäin auttaminen.

### **2.1.3 Yhdistystoiminta ja yhteiskunnallinen yrittäminen**

Yhteiskunnallisen yrittämiseen kuuluvat yhtiömuodot ovat koko Euroopan tasolla monipuolisia. Monissa maissa osuuskunta on yleisin yhteiskunnallisen ja erityisesti sosiaalisen yrityksen yhtiömuoto. Joissakin maissa taas osa-

keyhtiömuoto on eniten käytössä. Lisäksi yhteiskunnalliseen yrittämiseen kytkeytyy organisaatioita, jotka yleensä luetaan myös kolmanteen sektoriin (mm. yhdistykset ja säätiöt). (esim. Pöyhönen ym. 2010)

Yhteiskunnallisten yritysten omistajat edustavat useita eri tahoja; mukana on mm. yksityishenkilöitä, yhdistyksiä ja järjestöjä, julkista sektoria sekä yrityksiä. Yleensä katsotaan, että yhteiskunnallisen yrityksen tulee olla *yksityinen* ja päätöksenteoltaan *itsenäinen*. Tämä näkemys sulkee ulkopuolelleen julkisen sektorin omistavat yhteiskunnalliset yritykset. Joissakin maissa (mm. Suomi ja Itävalta) on tosin myös julkisen sektorin omistamia yhteiskunnallisia yrityksiä.

Suomalaisessa yhdistystoiminnassa on pääosin kyse muusta kuin taloudellisesta toiminnasta; yhdistys tai järjestö on yleensä perustettu esimerkiksi harrastamista, yhdessäoloa, osallistumista, vaikuttamista tai vertaistukea varten. Jotkut järjestöt ovat kuitenkin kehittyneet omalla alueellaan merkittäviksi ja ammattimaisiksi palveluntuottajiksi, vaikka yhdistystoiminnan kokonaiskuvassa palvelujen tuottaminen on edelleen vain pieni osa.

Yhteiskunnallisen yrittämisen kehittymistä ajatellen yhdistykset ja järjestöt ovat heterogeeninen ja haasteellinen ryhmä, mutta ulkomaisten esimerkkien valossa ne kuitenkin ovat potentiaalinen uuden yhteiskunnallisen yritystoiminnan lähde. Yhdistyksiä ja järjestöjä voidaan pitää yhteiskunnallisina yrityksinä vain niiden harjoittaman liiketoiminnan osalta, mikä rajaa tarkastelun ulkopuolelle mm. jäsenpalvelut, vapaaehtoistoiminnan ja yleishyödyllisen aatteellisen toiminnan.

Yritystoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna suomalainen yhdistyskenttä omaa potentiaalia, mutta pääasiallisesti palveluja tuottavat yhdistykset pysyvät jatkossakin yhdistystoiminnan piirissä. Kansainvälisen kehityksen vertailu onkin niiden osalta helposti harhaanjohtavaa, sillä useissa maissa kuvataan ns. yhteiskunnalliseksi yritystoiminnaksi sellaista toimintaa, joka Suomessa tilastoidaan puhtaasti perinteiseksi järjestö- tai yhdistystoiminnaksi.

## **2.2 Palvelut karkaavat maaseudulta**

### **2.2.1 Keskittyvät palvelut**

Kunta- ja palvelurakenteiden reformit ovat herättäneet maaseutualueilla huolta sekä palvelujen etäännyttämisestä että vaikuttamismahdollisuuksien vä-

henemisestä (Zitting & Ilmarinen 2010; Matthies, Kattilakoski & Rantamäki 2011). Huoli ei ole aiheeton. Käytännössä kaupunkien ja maaseutukuntien yhteenliittymiset ovat usein johtaneet haja-asutusalueiden palvelujen alasajoon. Erityisesti terveyskeskuspalveluja on keskitetty ja kyläkouluja suljettu (Rannikko 2009, Leinamo 2010). Lähipalvelujen karsimista maaseutualueilta perustellaan usein kuntatalouden heikkenemisellä, osaavan työvoiman saatavuuden ongelmilla ja palvelujen laadun parantamisella (Kattilakoski 2012, 41–42). Hyvinvointivaltion on sanottu muuttaneen kaupunkikeihin, keskuksiin ja suurimpiin taajamiin (Kivelä 2013).

Peruslähtökohta on vaativa. Maaseutualueilla väestö vähenee ja ikääntyy. Tämä yhdistettynä pitkiin välimatkoihin haastaa kunnat miettimään julkisten palvelujen järjestämisen vaihtoehtoja. Vuonna 2009 reilu kolmannes Suomen väestöstä asui maaseudulla (Ponnikas ym. 2011), joten kysymys ei ole marginaalinen. Maaseudusta puhuttaessa tosin täytyy muistaa, että kyseessä on laaja käsite. Vuoden 2011 määrittelyn mukaan maaseutu jaettiin kaupunkien läheiseen maaseutuun, ydinmaaseutuun ja harvaan asuttuun maaseutuun. (Sittenmin maaseutuluokkia on luotu lisää tarkemman erotelun mahdollistamiseksi.) Ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla asuu yhteensä noin viidesosa (22 %) suomalaisista.

Maaseutualueet eroavat toisistaan paitsi palvelujen saavutettavuuden myös ikärakenteensa suhteen. Kaupunkien läheisellä maaseudulla asuu suhteessa enemmän lapsia ja nuoria. Harvaan asutulla maaseudulla asuu suhteessa eniten yli 65-vuotiaita. Vastaavasti tulotaso on korkein kaupungeissa ja kaupunkien läheisellä maaseudulla. Harvaan asuttu maaseutu jää tulotasoltaan pienimmäksi ja reilusti koko maan keskiarvon alapuolelle. (Kettunen 2013) Tämä tarkoittaa heikompaa ostovoimaa.

Palvelujen katoaminen maaseutualueilta koskee niin kuntien ja valtion kuin yksityistenkin toimijoiden tuottamia palveluja. Esimerkiksi päivittäistavarakauppojen määrä väheni vuosina 2000–2008 harvaan asutulla maaseudulla 24 %, ydinmaaseudulla 17 % ja kaupunkien läheisellä maaseudulla 11 % (Ponnikas ym. 2011). Päivittäistavarakauppojen lisäksi mm. postin ja pankkien paikalliskonttoreita on suljettu. Joidenkin maaseudun asukkaiden on ollut vaikeaa saada nopeita laajakaistayhteyksiä, eikä edes puhelin toimi kaikilla alueilla. Myös koulujen, kirjastojen ja terveyspalvelujen tarjontaa on supistettu. Lisäksi julkisen liikenteen vuoroja on vähennetty. Julkinen liikenne palvelee maaseutualueilla lähinnä ikäihmisiä ja koululaisia



(Lehtola 2008). Vakavasti toimintarajoitteisille päihdeongelmaisille ihmisille sattuman varainen vertaistuki tai hyväntekeväisyys saattaa käytännössä olla ainoa avun lähde (Kivelä 2013).

Kehitys ei kuitenkaan ole täysin yksisuuntainen. Monilla paikoin posti on korvattu toisen toimijan hoitamalla asiamiespostilla, joka saattaa palvelulla monipuolisemmin ja joustavammin kuin entinen postitoimisto. Teiden risteyskohtiin perustetut liikenneasemat ovat tuoneet joillekin seuduille uusia palveluja tai esimerkiksi kaupan aiempaa lähemmäksi. Liikenneasemilla asiointi tosin yleensä edellyttää omaa autoa.

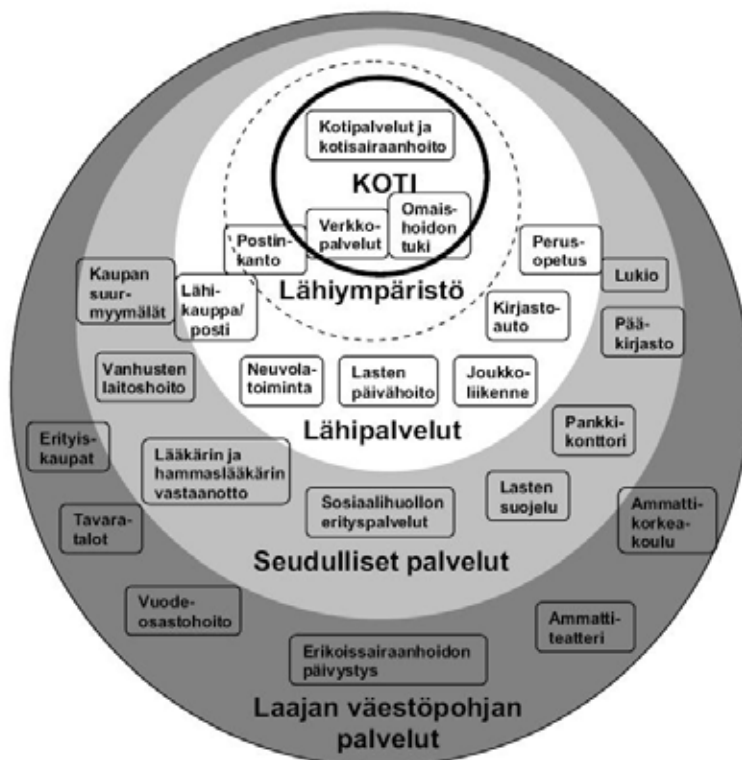
Kotihoitoa pidetään nykyisin ensisijaisena tapana tuottaa palveluja sekä valtakunnallisissa että kuntatason erilaisissa linjauksissa. Paradoksaalisesti samaan aikaan kotihoidon saamisen kriteerejä on tiukennettu ja kohdistettu henkilöille, jotka tarvitsevat arjessaan jo verrattain paljon apua. 1980-luvulla kuntien kotihoidon yksiköillä oli mahdollisuus tarjota monenlaista tukea sitä tarvitseville. Tarjolla oli jopa siivousapua ikäihmisille ja yleistä kotiapua myös niille lapsiperheille, joilla ei ollut suurempia elämänhallinnan ongelmia. Tänä päivänä väestön ikääntymisen ja kuntien talousahdingon vuoksi suurin osa kunnista ei enää tarjoa kotipalvelua tässä mittakaavassa. Ikäihmiset ohjataan ostamaan siivouspalvelua yksityisiltä yrityksiltä ja yhdistyksiltä. Kunnan kotipalvelujen piiriin pääsee vasta sitten kun avuntarve kasvaa kodin siivousta suuremmaksi. Samaan aikaan maaseudun muuttoliikkeen ja yleisen perhekoon pientymisen myötä myöskään epävirallista hoivaa ei ole tarjolla samalla tavalla kuin aikaisempina vuosina on ollut (Kuusinen-James 2012).

### **2.2.2 Keskustelu lähipalveluista viriää**

Palvelujen keskittyminen on vahvistanut keskustelua lähipalveluista. Ne ovat kaikkein tärkeimpiä peruspalveluja, joita käytetään päivittäin tai yleisesti paljon. Lähipalveluihin kuuluvat päivähoito, peruskoulu, neuvola, kirjasto, kotisairaanhoido ja kotipalvelut sekä lähikauppa- ja postipalvelut (Zitting & Ilmarinen 2010). Lisäksi lähipalveluilla voidaan viitata esimerkiksi toimiviin tie-, puhelin- ja tietoverkkoihin. Ne ovat perusinfrastruktuuria, joka mahdollistaa muiden palvelujen tarjoamisen.

Palveluja on jäsennetty esimerkiksi lähipalveluihin, seudullisiin palveluihin ja laajan väestöpohjan palveluihin. Ajatuksena on, että harvoin tarvitta-

van palvelun voi hakea kauempaakin. Yleisesti hyväksytään, että lähipalvelussa kyse on ennen kaikkea palvelun saavutettavuudesta. Keskeisintä ei ole välimatka, vaan se, että palvelu on saatavissa ja että sitä on helppo käyttää.



KUVIO 1. Palvelujen saatavuuden ympyrämalli (Lehtola 2008, 24)

Lähipalveluja ei ole määritelty lainsäädännön tasolla. Kilometri- tai aika- linjauksiakaan ei yleisemmin ole tehty. Yritystä tähän suuntaan on havait- tava esimerkiksi tärkeimpiä julkishallinnon palveluja kokoavien yhteis- palvelupisteiden määrittelyssä. Suunnittelun aikana linjattiin, että vähintään 90 prosentilla vaikutusalueen asukkaista on palvelupisteeseen enintään 40 ki- lometrin matka. Lasten koulumatkojen maksimipituudeksi on asetettu kol- me tuntia päivässä. Kirjastojen laatusuosituksessa toivotaan, että matka lä- hikirjastoon olisi enintään kaksi kilometriä tai kirjastoauton pysäkillä kilo- metri. Ajallisesti matka saisi kestää pisimmillään puoli tuntia.

Kun ihmiset itse pääsevät ottamaan kantaa, keskimääräiset matkat vai- htelevat. Kaupunkilaisten mielestä lähipalvelut voisivat olla 2–4 kilomet- rin päässä, taajamissa ja kirkonkylissä asuvien mukaan 3–5 kilometrin

päässä ja maaseudulla asuvien näkökulmasta 5–9 kilometrin päässä kodista (Zitting & Ilmarinen 2010, 52). Maaseudulla palvelujen hyväksytään olevan kauempana. On silti merkitystä, lähdetäänkö lähikauppaan 10 kilometrin vai 30 kilometrin päähän. Siedettäviksi koetut etäisyydet vaihtelevat myös liikkumismahdollisuuksien mukaan. Vanhemmat ja autottomat ihmiset kaipaavat palveluja lähemmäksi kuin muut.

Kaikkialla pätevä määrittely ei kuitenkaan ole helppoa. Esimerkiksi saaristossa lyhyempikin matka voi viedä kauan aikaa. Toisaalta eri ihmisryhmillä on erilaiset mahdollisuudet hakeutua palvelun luo (Wuori 2013). Terve, varakas ja omalla autolla liikkuva saa haettua palvelut helposti kauempaa-kin. Julkisen liikenteen varassa olevan pienituloisen näkökulmasta sama tilanne näyttää hyvin erilaiselta. Osa ihmisistä saattaa suosia kauempaa olevaa palvelua, jos aukioloajat ovat pidemmät ja palvelun laatu on parempaa. Sähköisiin palveluihin on asetettu suuria toiveita. Niiden myötä erikoispalvelut voidaan tuoda jopa kotiin. Tämä kuitenkin edellyttää sujuvia tietoliikenneyhteyksiä, joita ei vielä ole kattavasti tarjolla kaikilla alueilla.

## **2.2.3 Yhteiskunnallinen yrittäjyys maaseudulla**

Suomessa on havaittu kiinnostavia yksittäisiä esimerkkejä maaseudun yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä (ks. esim. Moilanen 2013; Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen 2014). Usein tapauksissa on kyse jostain paikallisesti koetusta palvelun puutteesta tai tarpeesta, jota paikalliset ihmiset ovat lähteneet turvaamaan yhdistystoiminnan tai osuuskuntayrittäjyyden keinoilla. Paikallisen ponnistelun tuloksena on syntynyt erilaisia lähipalveluja, esimerkiksi vanhusten kotipalvelumalleja, omia laajakaista- tai lämmöntuotantoratkaisuja, päiväkoteja ja pieniä kyläkauppoja.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä on suositeltu jossain tapauksissa keinoksi kunnan palvelujen uudelleen organisointiin maaseutualueilla (Jutila & Vanhapiha 2012). Parhaimmillaan yhteiskunnalliset yritykset kokoavat palvelujen tuottamisen ohella ihmisiä yhteen, vahvistavat alueen yhteisöllisyyttä ja lisäävät monin tavoin alueen elinvoimaisuutta (Troberg 2013). Toisaalta Kaipainen (2011) muistuttaa, että yhteiskunnallinen yrittäjyys ei välttämättä tuo maaseudulle paljoakaan uutta. Maaseudun pienet yritykset ovat aina olleet vähintään osittain muiden syiden kuin voiton tavoittelun vuoksi perustettuja.

Yhteiskunnallista yrittäjyyttä maaseudulla voi lähestyä osuuskuntayrittäjyyden ja suomalaisen osuuskuntaperinteen kautta. Läpi vuosikymmenten tai jopa -satojen ihmiset ovat löytäneet yhdessä tekemisestä voimaa, olipa kyse sitten palvelujen luomisesta, maatalouden jalostusasteen nostamisesta tai uusien työpaikkojen luomisesta. Yhteistä keskenään hyvinkin erilaisille osuuskuntamalleille on ollut jonkun yhteisesti koetun, arkisen pulman ratkaiseminen yhteistyön voimalla. Ensimmäiset osuuskaupat saivat alkunsa tavallisten ihmisten tarpeesta saada laadultaan luotettavia elintarvikkeita kohtuuhintaan. Ensimmäiset osuuspankit syntyivät vastalauseena oman aikansa yksityiseen rahanlainaukseen perustuvan järjestelmän epäkohdille.

Suomessa 1800- ja 1900-lukujen taitteessa käynnistynyt osuuskuntaliike on vuosien saatossa kasvanut ja vahvistunut. Esimerkiksi pienestä alkunsa saaneista osuuskaupoista on tullut alansa markkinajohtaja S-ryhmän muodossa. Samalla osuuskunta pienyrittäjyyden ja itsensä työllistämisen muotona jäi taustalle ja jopa unohduksiin. Käännekohtaksi muodostui 1990-luvun lama. Huippulukemiin ampaissut työttömyys herätti äkkiä tarpeen etsiä ratkaisua tukalaan tilanteeseen ja oman työllistymisen turvaamiseen yhteisvoimin. Työttömien perustamat osuuskunnat olivat tyypillisesti ns. monialaosuuskuntia, joiden palvelutarjonta rakentui osuuskunnan jäsenten osaamisen varaan. Toisin sanoen yksi tarjosi siivouspalvelua, toinen remontointia, kolmas rakennussuunnittelua ja neljäs luontaishoitoja. Yhdessä yrittäminen tarkoitti käytännössä sitä, että jokaisen ei tarvinnut järjestää taloushallintoa ja laittaa lupa-asioita kuntoon itsenäisesti. Riitti, että se tehtiin kertaalleen yhteisvoimin. Myös yhteismarkkinoinnissa nähtiin mahdollisuuksia. Osalle osuuskuntayrittäminen oli myös työttömyyden aiheuttamaa ahdistusta lieventänyt toimintatapa (Karjalainen 1996).

Vuosituhanneen vaihteen lähestyessä myös eri alojen asiantuntijat ja luovien alojen freelancerit löysivät osuuskunnasta joustavan ja oman toimialansa kulttuuriin soveltuvan verkostomaisen yritysmuodon. Yhteistyö tuo säästöjä ja synergiaetuja; kaikkien ei tarvitse olla talouseksperttejä ja hallita kirjanpitoa tai liiketalouden ja sopimusoikeuden kiemuroita. Asiantuntijoilla ja luovien alojen tekijöillä osuuskuntiin vetää esimerkiksi mahdollisuus luoda oman itsen ja omien arvojen näköinen työpaikka. Osuuskunta on nähty inhimillisenä ja hallinnoltaan suhteellisen kevyenä tapana perustaa tasavertainen työyhteisö. Tavallaan osuuskuntamuodossa konkretisoituvat viime vuosina vahvistuneet työelämän trendit: yrittäjämäisyys, osallisuus, mahdolli-

suus vaikuttaa omaan työhön, demokraattinen johtaminen ja matala hierarkia, verkostomaisuus sekä riskien jakaminen (Troberg 2000).

Työpaikkojen luomisen rinnalla uudet palveluosuuskunnat tuovat palveluja sinne, missä niitä ei ole ennestään ollut tai mistä ne on uhattu lakkauttaa. Osuuskuntamallilla on esimerkiksi rakennettu laajakaistoja alueille, joista isoimmat operaattorit eivät ole olleet kiinnostuneita. Yhdessä tekemiseen nojaten on käynnistetty kauppoja kylillä, joista kauppatoiminta on uhanut lakata. Yksittäisiä päiväkoteja on onnistuttu pelastamaan yhteisyrittämisen voimalla. Sosiaali- ja terveysalalla osuuskuntamalli ei ole vielä laajemmin juurtunut, vaikka sen mahdollisuuksia on aina ajoittain nostettu esille (ks. esim. Henry ym. 2014).

Osa yhteisölähtöisistä ponnistuksista toimii edelleen. Toisaalta osa on myös joutunut lopettamaan toimintansa. Lopettamisen syynä on usein kuntakumppanuuden (tai muun julkisen toimijan kumppanuuden) hiipuminen. Osassa tapauksista kumppanuusmallia julkisen sektorin toimijoiden kanssa ei saatu luotua alunperinkään, jolloin toiminta lakkasi, ennen kuin se oli päässyt kunnolla alkuun.

Vastaavia yksittäistapauksia, jotka perustuvat aktiivisten ihmisten visioihin ja lannistumattomaan puurtamiseen, syntyy varmasti jatkossakin. Kuitenkin jos yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä toivotaan laajempaa muutosvoimaa ja palvelujen turvaajaa maaseutualueille, tarvitaan huomion kiinnittämistä yrittäjyyden edellytyksiin ja niiden luomiseen.

## 3 KYSYNTÄ LUO YHTEISKUNNALLISTA TARJONTAA

### 3.1 Edellytyksenä suotuista tilaajaympäristö

Tärkein edellytys yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on suotuista tilaajaympäristö. Yhteiskunnalliset yritykset ovat keskenään erilaisia. Osa yhteiskunnallisista yrityksistä operoi pääasiassa yksityiseen kulutuskysyntään perustuvilla markkinoilla. Toisaalta jos puhutaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkomisesta yhteiskunnallisen yrittäjyyden avulla, tarvitaan taustalle julkista kysyntää. Tämä syntyy julkisen sektorin aloitteesta erilaisten julkisten hankintojen kautta.

TAULUKKO 2. Kysynnän tyypittelyä

	<b>Pääasiassa yksityinen kysyntä</b>	<b>Sekä yksityinen että julkinen kysyntä</b>	<b>Pääasiassa julkinen kysyntä</b>
<b>Esimerkkejä tuotteista ja palveluista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Viihdepalvelut</li><li>- Matkailupalvelut</li><li>- Kierrätystuotteet ja materiaalit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kotihoito ja kotihoidon tukipalvelut</li><li>- Suurtalouskeittiöiden elintarvikkeet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työllistämispalvelut</li><li>- Päihdekuntoutus</li><li>- Lastensuojelu</li></ul>
<b>Kysynnän muodostuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kotitalouksien ja yritysten ostopäätökset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kotitalouksien ja yritysten ostopäätökset</li><li>- Julkiset hankintapäätökset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Julkiset hankintapäätökset</li></ul>
<b>Esimerkkejä julkisten hankintojen tavoista</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ei tarvetta julkisille hankinnoille</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Palveluseteli</li><li>- Erilaiset kilpailutuksen muodot</li><li>- SGEI-palvelujen määrittely</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kumppanuuskehittämisen mallit</li><li>- Suorahankinnat</li><li>- Yhteiskunnallisen yrittäjyyden erityispiirteet tunnistavat kilpailutukset</li></ul>

Tarkastelumme kohdistuu tässä julkaisussa kotipalvelujen ja työllistämispalvelujen tarjoamiseen. Taulukko 2 auttaa havainnollistamaan, miten erilaiset palvelut asettuvat suhteessa julkiseen kysyntään. Lähtökohtaisesti työllistämispalvelut kuuluvat kokonaan julkisen kysynnän piiriin. Käytännössä kukaan vuosia työttömänä ollut ei lähde ostamaan yksityisesti itselleen valmennuspalveluja edistääkseen omaa työelämäänsä pääsyään. Vastaavasti kotihoito ja kotihoidon tukipalvelut kuuluvat välialueelle, eli niihin kohdistuu sekä yksityistä että julkista kysyntää. Toisin sanoen ikäihmiset tai heidän omaisensa ostavat suoraan siivousapua, kylvetystä sekä kotihoidon ja kotisairaanhoidon palveluja. Myös kunnat hankkivat kyseisiä palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta suoraan tai myöntävät kotihoidon asiakkaille palveluseteljä, joilla asiakas voi ostaa palvelun valitsemaltaan tuottajalta.

Maaseutu-ulottuvuus luo oman erityispiirteensä tarkasteluun. Maaseutu- maisten kuntien sosiaali- ja terveysjohtajista peräti 93 prosenttia kokee, että sosiaali- ja terveyspalvelujen tarjonnassa ei ole toimivaa kilpailua useimmissa maaseutukunnissa (Pihlaja 2010). Palveluliiketoiminnan perusongelma maaseudun haja-asutusalueella on vähäinen asutus yhdistettynä pitkiin välimatkoihin. Palvelun hinta nousee helposti joko asiakkaan näkökulmasta liian kalliiksi tai matalammalle tasolle asetettuna jää palvelun tuottajan näkökulmasta kannattamattomaksi. Osa maaseudun eläkeläisistä elää hyvin pienen eläkkeen varassa. Joillakin voi olla säästöjä tai maaomaisuutta. Toisaalta palvelujen ostamisen kulttuuri ei ole vielä kehittynyt. Asenteen on arvioitu muuttuvan palvelujen ostamiselle myönteisemmäksi suurten ikäluokkien tullessa siihen ikään, jossa palveluja tarvitaan enemmän. Toisaalta harva asutus aiheuttaa sen, että vaikka asiakkailla olisi maksukykyä ja maksuhalua normaalin hinnoittelun mukaisesti, palvelun toteuttaminen ei siltikään välttämättä ole mielekästä palveluntuottajan näkökulmasta pitkien välimatkojen vuoksi.

Käytännössä kotipalvelujen yrityspohjainen tarjonta voi olla kannattavaa tiheämmin asutulla kaupunkiseudulla, mutta ei itsestään selvästi maaseudulla, jossa kysyntää on vähemmän. Toisin sanoen toimialan lisäksi myös yleinen markkinaympäristö vaikuttaa siihen, miten suuri painoarvo julkisella kysynnällä on yhteiskunnallisen yrityksen toimintaedellytysten luojana.

## 3.2 Kilpailutusta vai kumppanuutta?

Julkista kysyntää voidaan luoda erilaisilla julkisten hankintojen muodoilla. Hankintalain esittelemään julkisten hankintojen keinovalikoimaan kuuluu avoimen kilpailutuksen lisäksi erilaisia neuvottelumenettelyjä, kumppanuusmalleja ja suorahankinnan mahdollisuuksia.

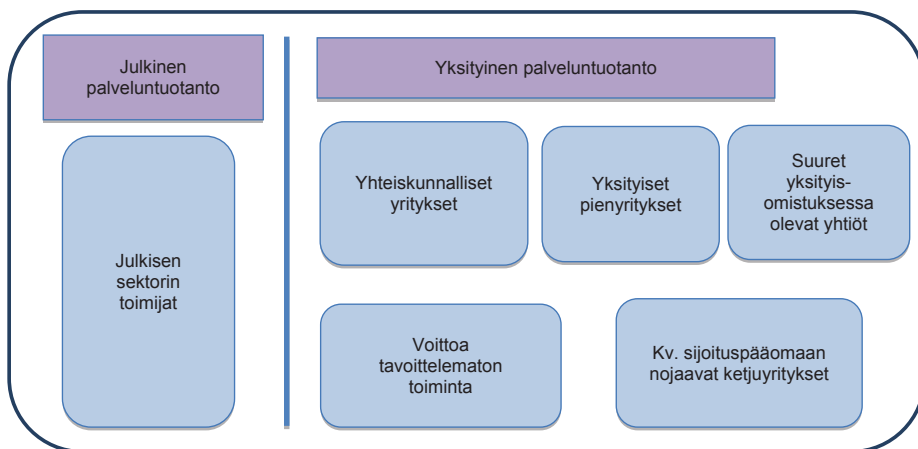
Vaikka julkista kysyntää ja suotuisaa tilaajaympäristöä voidaan luoda muutenkin kuin kilpailutuksen kautta, sosiaali- ja terveyspalvelut on avattu laajasti markkinakilpailulle läpi Suomen. Julkisten palvelujen järjestämis- ja tuottamisvastuun erottaminen toisistaan 1980-luvulta alkaen on johtanut siihen, että sosiaali- ja terveyspalveluista kasvava osa on nykyisin yksityisten toimijoiden tuottamia (Arajärvi & Väyrynen 2011).

Yksityisen palveluntuotannon osuutta suhteessa julkiseen voidaan parhaiten arvioida henkilöstön ja kustannusten perusteella. Sosiaalipalveluissa yksityissektorin osuus henkilöstöstä oli 31 prosenttia vuonna 2008. Vastaavasti terveyspalveluissa yksityisen sektorin osuus oli 20 prosenttia. Kustannusten tarkastelu tuo samansuuntaisia tuloksia. Sosiaalipalvelujen kustannuksista yksityisen sektorin osuus on 30 prosenttia. Terveyspalveluissa osuus kipuaa 25 prosenttiin. Kehitys ei tosin ole suoralinjainen. Yhtäällä uusia palveluja avataan kilpailutuksen kautta kuntien ulkopuolisten toimijoiden järjestettäväksi. Toisaalla neljännes kunnista on palauttanut kertaalleen ulkoistettuja palveluja takaisin kunnan omaksi toiminnaksi (Kevan toimintaympäristötutkimus 2012). Euroopan unionin mittakaavassa tarkasteltuna myös Ruotsi on avannut sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotantoa merkittävästi kilpailutusten kautta markkinatoimijoille.

Pohjoismainen hyvinvointivaltion perinteen mukaan palvelut tuotettiin pitkään lähes kokonaan julkisen sektorin voimin, joten tuntuu erikoiselta, että nimenomaan Suomessa ja Ruotsissa terveys- ja sosiaalipalvelujen tuotanto on avattu laajasti markkinakilpailulle. Harppaus vahvasta julkisesta tuotannosta nykykilpailutukseen tuntuu pitkältä. Yksi selittävä taustatekijä voi liittyä ymmärrykseen ja tulkintaan taloudellisen toiminnan luonteesta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavia organisaatioita voidaan luokitella kahdella eri tavalla (Meagher 2013). Pohjoismaissa raja vedetään yleensä julkisen ja yksityisen tuotannon välille. Julkiselle puolelle jäävät kuntien ja valtion tuottamat palvelut. Yksityiselle puolelle niputetaan samaan kasaan



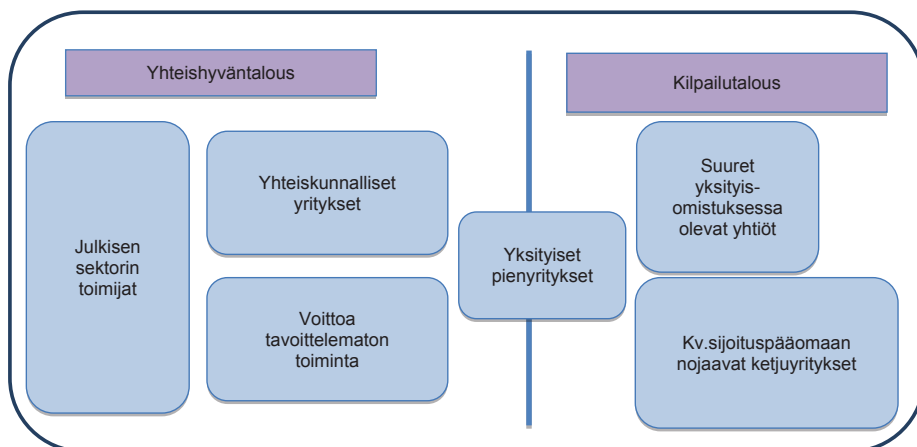
monenlaisia organisaatioita pienistä ruohonjuuritason yhdistyksistä osuuskuntiin, yksityisiin mikro- ja pienyrityksiin sekä monikansallisiin ketjuihin.



**KUVIO2. Organisaatioiden luokittelu omistuspohjan mukaan (Meagher 2013)**

Samaa asiaa voi katsoa myös toisesta näkökulmasta. Tällöin keskeistä ei olekaan palvelun tuottajan omistuspohja, vaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja periaatteet. Näin ajateltuna jakolinja ei enää asetukaan julkisen sektorin ja yksityisen sektorin väliin. Sen sijaan raja kulkee arvopohjaisen, hyvinvointia tavoittelevan toiminnan ja voittoa maksimoivan toiminnan välissä. Edelliset toimijat suhtautuvat talouteen välineellisesti. Voittoa ei ehkä tavoitella lainkaan tai vaihtoehtoisesti toimija on jo ennalta sitoutunut ohjaamaan suurimman osan mahdollisesta voitosta palvelun laadun parantamiseen tai muulla tavalla palvelun käyttäjien eduksi. Tässä mallissa<sup>3</sup> julkisen sektorin rinnalle nousevat erilaiset yhteisötalouden toimijat: yhdistykset, osuuskunnat ja yhteiskunnalliset yritykset. Pääomasijoittajien omistamat yksiköt ja muut suuret yksityiset toimijat jäävät rajalinjan toiselle puolelle.

<sup>3</sup> Meagher puhuu esityksessään yhteisötaloudesta. Termi on tähän kuvioon muutettu selkeyden vuoksi yhteishyvä taloudeksi, koska mukana on yhteisötalouden toimijoiden lisäksi myös julkisen sektorin toimijat. Vakiintuneen määritelmän mukaisesti yhteisötaloudella tarkoitetaan osuuskuntien, keskinäisten yhtiöiden, yhdistysten ja säätiöiden taloutta. Monet tutkijat liittävät yhteiskunnalliset yritykset osaksi yhteisötaloutta.



**KUVIO 3. Organisaatioiden luokittelu toiminnan periaatteiden ja arvojen mukaan (Meagher 2013)**

Jälkimmäinen ymmärrys taloudesta on Pohjoismaita vahvempana monissa Manner-Euroopan maissa. Vastaavasti kyseisissä maissa valtaosa sosiaali- ja terveyspalveluista on rajattu Euroopan unionin kilpailulainsäädännön ulkopuolelle (Pietikäinen 2013). Markkinakilpailun sijaan palvelut tuotetaan erilaisten yhteisöjen voimin julkisen sektorin tukemana. Esimerkiksi Italiassa yli puolet kuntien sosiaalipalvelubudjeteista ohjautuu pienille, palveluja tuottaville sosiaalisille osuuskunnille (Fazzi 2011). Suomessa esimerkiksi sosiaalipolitiikan tutkija Elina Aaltio on suositellut kilpailutuksista luopumista ja siirtymistä kumppanuusneuvotteluihin julkisen sektorin ja arvopohjaisten toimijoiden välillä. Näin palveluntuottajiksi valikoituisi toimijoita, joiden käsitys hyvinvoinnista vastaisi kollektiivista ja kokonaisvaltaista hyvinvointitavoitetta. (Aaltio 2013)

Toisaalta voi kysyä, ovatko kumppanuus ja kilpailu toisensa pois sulkevia asioita. Kilpailussa on myös hyviä puolia, kun se toteutetaan kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että osa julkisista hankinnoista kohdistetaan jo alun perin yhteiskunnallisille yrityksille eli yhteiskunnalliset yritykset kisaavat keskenään siitä, kuka saa kyseiset palvelut tuottaakseen. Näin kumppanuus ja kilpailu vuorottelevat. Kumppanuus näkyy erityisesti hankintojen suunnitteluvaiheessa ja toisaalta hankintasopimuksen solmimisen jälkeen, kun kunta ja palveluntuottaja kehittävät yhdessä palvelua asiakkaiden parhaaksi.

Kumppanuus ja yhteiskunnallisen kysynnän luominen voi ilmetä myös muuten kuin rahallisina ostoina. Esimerkiksi maaseutualueilla on mahdollista tehdä aktiivista taustatyötä raja-alueiden ratkaisujen synnyttämiseen. Toisin sanoen kunnat voivat sopia keskenään, että esimerkiksi kolmen kunnan raja-alueen palvelut pyritään järjestämään yhteisvoimin. Kun yrittäjä saa asiakkaita kuntarajojen molemmiin puolin, toiminnalla on paremmat edellytykset kääntyä kannattavaksi.

## II KEHITTÄMISTYÖN VAIHEET



## 4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Selvitämme tässä julkaisussa yhteiskunnallisen yrittäjyyden ehtoja kahden konkreettisen kehittämistavoitteen kautta.

- 1) Mikkeliissä lähdimme etsimään uutta tapaa työllistämispalvelujen tarjoamiseen yhdessä viiden mikkeliäläisen työllistävän yhdistyksen ja Mikkelin kaupungin kanssa. Kaupungin tavoitteena oli luopua yhdistyksille maksettavista työllistämisavustuksista ja siirtyä vastikkeellisten työllistämispalvelujen ostamiseen. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen asiantuntija Jari Karjalainen kuvaa Mikkelin kehittämispilotin etenemistä ja tuloksia luvussa 5.
- 2) Pieksämäellä pohdimme, miten yritystoimintaa ja kotihoidon tukipalvelujen tarjontaa voisi lisätä maaseudun haja-asutusalueilla. Diakoniammattikorkeakoulun tutkija-kehittäjä Hanna Moilanen kuvaa Pieksämäen kehittämispilotin etenemistä ja tuloksia luvussa 6.

Valitsimme työotteeksemme tutkivan ja kokeilevan kehittämisen. Toisin sanoen olemme lähestyneet kehittämisiongelmiä sekä kokoamalla tutkimustietoa että etsimällä vastauksia käytännön kehittämistyön kautta. Kehittämisprosessissa voi nähdä myös piirteitä toimintatutkimuksesta, jossa sekä tutkitaan että pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että sekä tutkittavat että tutkijat ovat muutosprosessin aktiivisia toimijoita. Lisäksi tutkijat ja tutkittavat toimivat yhteistyössä muutostavoitteiden suuntaisesti.

Molempia kehittämisprosesseja toimenpiteiden tasolla yhdistävät esimerkiksi seuraavat tekijät:

- Living lab -lähtökohta
  - Kehittämisprosessin alussa heitimme ilmaan koepalloja eli toisin sanoen nostimme yhteiseen keskusteluun erilaisia, toisiaan sivuavia teemoja. Samalla tunnustelimme, mitkä ideoista saivat laajempaa vastakaikua ja ikään kuin ”lähtivät vetämään” eteenpäin.
  - Kun prosessista tunnistettiin teema, joka tuntui innostavan kehittämistyöhön osallistuvia tahoja, sitä lähdettiin työstämään tarkemmin yhteisen työpajatyöskentelyn kautta.
  - Alkuvaiheessa työstimme useampia teemoja rinnakkain. Kehittämisprosessin loppua kohden työskentely rajautui teemallisesti, mutta toisaalta yksittäisiin teemoihin pureuduttiin syvemmälle.
- Osallistava työpajatyöskentely
  - Pyrimme luomaan tutkijoina ja kehittämisasiantuntijoina prosessin, jossa etsimme ratkaisua tunnistettuun ongelmaan. Valmista päämäärää ei ollut tiedossa eikä myöskään ennakkosuunnitelmaa tai reittiä, jota pitkin mahdollista päämäärää kohti edetään. Sitouduimme kuitenkin kulkemaan paikallistoimijoiden kanssa yhdessä, johtipa tie mihin tahansa.
  - Lähestyimme annettuja kehittämistehtäviä kysymällä ensin ajatuksia niiltä henkilöiltä ja tahoilta, jotka jollain tavalla olivat osallisia suhteessa tehtävään. Esimerkiksi Mikkelissä käynnistimme toiminnan kutsumalla yhdistyksiä ja kaupungin edustajia yhteiseen tilaisuuteen keskustelemaan. Lisäksi kiersimme yhdistyksissä käymässä henkilökohtaisia keskusteluja heidän lähtötilanteestaan ja osallistumishalukkuudestaan. Haastattelimme sosiaalista työllistämistä tekeviä tahoja sekä alueen oppilaitosten yrittämiseen liittyvissä kehittämisprojekteissa työskenteleviä kehittämistarvekuvan tarkentamiseksi. Vastaavasti Pieksämäellä järjestimme ideariihä palveluntuottajille ja kotihoidon tukipalvelujen turvaamisesta kiinnostuneille kansalaisille sekä toteutimme palvelukyselyn valittujen kyläkuntien ihmisille.

- Kehittämisprosessi lähti liikkeelle avoimena prosessina, johon kutsuttiin kaikkia aiheesta kiinnostuneita mukaan. Ajan myötä kehittämisprosessi rajautui ja sulkeutui asteittain. Esimerkiksi työpajoista tiedotettiin vai niille tahoille, jotka olivat sitoutuneet yhteisen kehittämisen prosessiin. Toisaalta myös avoimuuden idea oli läsnä, koska työpajoihin olisi ollut mahdollista tulla mukaan myös matkan varrella. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt mukaan haluavan toimijan omaa aktiivisuutta ja tahdon ilmaisemista.





## 5 YHDISTYKSET PERUSTIVAT PALVELUNTUOTTAJA- VERKOSTON MIKKELISSÄ

### 5.1 Kehittämistyön lähtökohtia

#### 5.1.1 Työllisyyden hoidon haasteet

**E**telä-Savon työllisyystilanne on jo pitkään ollut vaikea. Maakunnan työttömyysaste on viime vuosina ollut jatkuvasti yli 10 % työvoimasta. Mikkelin kaupungin alueella työvoiman määrä oli kesäkuussa 2014 noin 24 500 henkilöä, joista työttöminä oli 3400 (13,3 %). Pitkäaikaistyöttömiä heistä oli noin 1200 henkilöä. Kun lisäksi huomioidaan, etteivät työvoimapolitiittisten aktivointipalvelujen piirissä olevat henkilöt sisälly em. lukuihin<sup>4</sup>, on tilanne kokonaisuudessaan vaikea. (Etelä-Savon ELY-keskus 2014.)

Mikkelin kaupungin näkökulmasta vuoden 2006 alussa voimaan tullut työmarkkinatuen rahoitusuudistus oli työllisyyden hoidon kustannusten kannalta oleellinen ja huomiota alettiin kiinnittää entistä enemmän yhdistysten mahdollisuuksiin toimia pitkäaikaistyöttömien työllistäjänä. Viime vuosina yhdistykset ovatkin jatkuvasti tehneet työllistämistyötä pääasiassa erillisinä hankkeina Mikkelin kaupungin maksamien työllisyydenhoidon avustusten sekä ELY-keskuksen myöntämien työllisyyspoliittisten avustusten turvin.

Työmarkkinatukeen suunniteltujen lisä uudistusten, kiristyneen EU-rahoituksen ja samanaikaisesti heikentyneen työllisyystilanteen myötä on Mikkeliissä pyritty kehittämään uutta yhdistysten yhteistyömallia työllistämispalvelujen tuottamiseksi, mitä tässä luvussa kuvataan tarkemmin. Näkökulma

<sup>4</sup> TE-toimiston aktivointipalvelut alensivat työttömyysastetta arviolta 6 %-yksikköä. Ilman näitä palveluja työttömänä olisi noin 19 % työvoimasta.

on ennen kaikkea toiminnallinen: mistä lähtökohdista toimintamallia on ryhdytty rakentamaan, millaisia haasteita ja vaiheita prosessiin on sisältynyt ja millaisia ovat yhdistysten ensimmäiset kokemukset uudesta yhteistyöstä.

### 5.1.2 Kaupungin työllisyysstrategian suuntaviivoja

Mikkelin kaupungin työllisyydenhoitoa tukeva toiminta on kohdistettu edistämään nuorten työllistymistä, vähentämään pitkäaikaistyöttömyydestä aiheutuvaa syrjäytymistä ja kustannuksia sekä helpottamaan avoimille työmarkkinoille pääsyä, mikäli siinä on vaikeuksia. Järjestöt ovat merkittävä osa kaupungin työllisyyden hoitoa ja ne toimivat yhtenä keskeisenä välityömarkkinoilla olevien henkilöiden työllistäjinä. Tämän vuoksi on nähty tärkeänä tukea niiden työtä ja ohjata niille resursseja siten, että järjestöt omalla toiminnallaan edistävät kaupungin tavoitteiden toteutumista. Kaupungin työllisyyden hoidon periaatteet ja linjaukset sekä tavoitteet ja toimintatavat ovat seuraavat:

- Työllisyyden hoidossa tavoitteena on työmarkkinatuen kuntaosuuden puolittaminen vuoteen 2015 mennessä.
- Työllisyyden hoidon muina strategisina tavoitteina on edistää nuorten työllistymistä ja aktivointia. Tämä toteutetaan nuorten työpajatoiminnalla.
- Kaupunki painottaa työllisyyden hoitoa myös osana omaa palvelutuo-  
tantaan.
- Järjestöjen kanssa tehdään kumppanuustoimintaa. Tavoitteena on tehostaa kaupungin voimavarojen käyttöä, edistää työllistymistä ja ehkäistä syrjäytymistä erityisesti nuorten osalta.

*(Mikkelin kaupunginhallitus 2012)*

Mikkelin kaupunki on jakanut avustusta toimijoille, jotka ovat edistäneet kaupungin työllisyysstrategian tavoitteita. Avustusta on voinut hakea rekisteröity mikkeliläinen yhdistys, järjestö tai muukin yhteisö sillä edellytyksellä, ettei avustuksen myöntäminen riko olemassa olevaa lainsäädäntöä (esimerkiksi kilpailulainsäädäntö). Avustuksen saaminen on edellyttänyt avustusta hakevalta järjestöltä toimintaedellytyksiä ja mahdollisuutta toteuttaa työllistämistä. Perusteena on ollut se, että hakijataho joko työllistää työllisyydenhoitostrategiassa priorisoituja kohderyhmiä tai järjestää heille ta-

voitteellista työelämänvalmennusta, työharjoittelua tai kuntouttavaa työtoimintaa. Mikkelin kaupunki tarkistaa työllisyydenhoitoa tukevan strategiansa vuosittain. Tästä huolimatta avustusten myöntämisessä pyritään pitkäkestoiseen kehittämiseen ja yhteistyöhön. (Järjestöjen työllistämisavustukset 2012) Järjestöavustusten periaatteiden uudistamista koskeva työ on parhaillaan käynnissä ja tulevaisuudessa järjestöiltä edellytetään entistä selkeämpää toiminnan kytkemistä kaupungin strategiaan.

### **5.1.3 Kaupungin Työllisyyspalvelut**

Käytännön tasolla kaupungin työllisyydenhoidosta vastaa Mikkelin kaupungin Työllisyyspalvelut tehtävänäään edistää nuorten ja pitkään työttömänä olleiden työllistymistä.

Työllisyyspalveluiden tärkeimmät toimintamuodot ovat

- työllistymisen esteiden selvittäminen (ks. Työvoiman palvelukeskus Reitti)
- palkkatukityöllistäminen
- työpajatoiminta
- oppisopimuskoulutuksen tarjoaminen
- kesätyöllistäminen
- työllisyydenhoitoa edistävä hanketoiminta.

Työllisyyspalveluiden tärkein tavoite on tukea nuorta kouluttautumaan ja pääsemään työuran alkuun. Nuorella on mahdollisuus hakeutua työpajoille, kaupungin palkkatukitöihin, oppisopimukseen tai saada muuten vinkkejä alueen työnantajista.

Pitkään työtä etsineet voivat hakeutua kaupungin palkkatukitöihin Työllisyyspalveluiden kautta. Lisäksi on mahdollista saada tietoa alueen kolmannen sektorin palkkatukityöpaikoista ja hakea myös työkokeilu- ja kuntouttavan työtoiminnan paikkoja. Työllisyyspalveluiden kautta haetaan myös niitä palkkatuki- ja työtoimintapaikkoja, joita kaupungissa toimivat työllisyyspalveluja tuottavat yhdistykset tarjoavat. (Mikkeli i.a.)

### **5.1.4 Työvoiman palvelukeskus Reitti**

Työvoiman palvelukeskus Reitti on Mikkelin TE-toimiston, kuntien ja Kansaneläkelaitoksen yhteinen palvelupiste, josta asiakas saa työllistymistä edistäviä palveluja yhdestä paikasta silloin, kun työnhaku on jostakin syystä pitkittynyt tai mutkistunut. Reitin tehtävänä on selvittää työnhakija-asiakkaidensa edellytykset työllistyä avoimille työmarkkinoille. Työvoiman palvelukeskus myös auttaa omalla toiminnallaan työnantaja-asiakasta onnistumaan rekrytoinnissa esimerkiksi silloin, kun erilaiset tuetun työllistämisen muodot vaativat asiantuntijuutta.

Työllistymisedellytysten selvittäminen tapahtuu moniammatillisen tiimin, palveluohjauksen, laajan verkostoyhteistyön, ratkaisukeskeisyyden sekä tiiviiden työnantajayhteyksien avulla. Työvoiman palvelukeskus Reitti vastaa omalta osaltaan siitä, että Mikkelin seudun työnantajilla on riittävästi osaavaa työvoimaa. Tämä taas edellyttää osaamisen optimointia laajalla rintamalla, myös ns. matalan tuottavuuden töissä. Vuosittain Reitti kykenee ottamaan vastaan noin 200 uutta asiakasta Mikkelin ja lähikuntien alueelta. Hallinnollisesti työvoiman palvelukeskus on osa työhallintoa, mutta samalla se on myös osa kuntien palvelua ja alueen elinkeinoelämän edistämistä. (Työllisyys Mikkeli i.a.)

## **5.2 Kehittämiskumppanuuteen osallistuvat työllistävät yhdistykset**

### **5.2.1 Mikkelin Seudun Invalidit**

Mikkelin Seudun Invalidit ry on seudulla vuodesta 1945 toiminut tuki- ja liikuntaelinvammaisten yhdistys, jonka jäsenmäärä on noin 500. Yhdistyksen toiminta-ajatuksena on edistää kaikkien yhdenvertaisia toiminta- ja osallistumismahdollisuuksia. Toiminnalla luodaan mahdollisuuksia tuki- ja liikuntaelinvammaisten jäsenten henkisen ja fyysisen vireyden ylläpitämiseen sekä keskinäistä vastuuntuntoa ja yhteenkuuluvuutta. Toiminta-alueeseen kuuluvat Mikkeli, Hirvensalmi, Juva, Kangasniemi, Puumala, Ristiina ja Suomenniemi. Yhdistyksen toiminta on suurelta osin perinteistä vapaaehtoistoimintaa: mm. käsityökerho, liikuntaryhmiä ja vertaistukitoimintaa

eri jäsenryhmille. Palkattua henkilöstöä ovat olleet toimistosihteerit, työllistymisprojektin vetäjä sekä työllistetyt henkilöt.

Jäsenistön virkistyskäyttöä varten on rakennettu lomanviettopaikka, jossa järjestetään erilaisia tapahtumia. Paikkaa vuokrataan myös ulkopuolisille, mikä tuottaa järjestölle tuloja. Kolme henkilöä myös työllistyy osa-aikaisesti talonmiespalveluihin.

## Wep-palvelukeskus

Mikkelin Seudun Invalidit ry:ssä on toiminut vuodesta 1999 lähtien työllisyyspoliittinen projekti, Wep- palvelukeskus-projekti, jolle Etelä-Savon TE-keskus myönsi avustusta kesään 2014 saakka.

Wep-palvelukeskus työllisti työttömiä henkilöitä avustajiksi vammaisille ihmisille ja muille avun tarpeessa oleville. Wep etsi sopivat avustajat sekä hoiti palkanmaksun ja muut työnantajavelvoitteet. Avustajien koulutus ja työnohjaus järjestettiin projektin puitteissa. Wep-palvelukeskuksen avustajat työskentelivät nimenomaan vapaa-ajan harrastusten (elokuviissa, teatterissa, kirjastossa käynnit, satunnainen asiointiapu, liikuntaharrastukset yms.) mahdollistamiseksi. Projektin puitteissa ei tarjottu ns. peruspalveluita.

Projektin aikana työsuhteessa oli korotetun palkkatuen turvin 110 henkilöä sekä erilaisia harjoittelijoita ja työkokeilijoita yhteensä 91 henkilöä. Projektin palkkaamien avustajien jatkotyöllistymisprosentti oli noin 60.<sup>5</sup> Moni Wep-avustaja työllistyi palkkatukijakson jälkeen henkilökohtaiseksi avustajaksi, sai kipinän opiskeluun (esim. lähihoitajaksi) tai työllistyi avoimille työmarkkinoille. Vuonna 2009 tuli vaikeavammaisille henkilöille oikeus henkilökohtaiseen apuun, millä on ollut suuri merkitys hyviin työllistymistuloksiin.

## Miksi mukaan kehittämiskumppanuuteen?

Invalidien yhdistyksen toiminta on laajaa, mutta sen tehokkuudessa ja pitkäjänteisyydessä arvioidaan olevan parantamisen varaa. Toimintaa voisi parantaa päätoimisella vetäjällä, joka mm. loisi verkostoja sekä vetäisi vapaaehtois- ja muuta toimintaa. Tällöin myös työllistettävien määrä voisi kasvaa.

---

<sup>5</sup> [www.msiry.com](http://www.msiry.com)

### 5.2.2 Etelä-Savon Liikunta

Etelä-Savon Liikunta ry (ESLi) on yksi Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n (Valo ry) viidestätoista aluejärjestöstä. ESLi:n perustehtävä on tukea alueellaan toimivien seurojen toimintaedellytyksiä, ja näin edistää eteläsavolaisten hyvinvointia. 1998 perustetun ESLi:n jäsenistö koostuu urheiluseuroista, erityisryhmien liikuntajärjestöistä sekä lajiliittojen alueellisista organisaatioista. Yhdistyksen toimintamuotoja ovat hanketoiminta, liikuntatapahtumien järjestäminen, työyhteisöjen liikuntapäivät, lasten iltapäiväkerhotoiminta, toimintaan liittyvä koulutus yms. ESLi:llä on 116 jäsentä ja henkilökunnan määrä on noin 15.

Yhdistyksen 12 vuotta ylläpitämät työllistämishankkeet ovat työllistäneet palkkatuella ja työkokeiluun 40 henkilöä vuodessa urheiluseuroihin Mikkelin seudulla ja lähikunnissa (Mäntyharju, Ristiina, Rantasalmi). Etelä-Savon ELY-keskus myönsi hanketoimintaan rahoitusta kolmeksi vuodeksi kerrallaan aina vuoden 2013 loppuun saakka.

Työllistettyjen henkilöiden tehtävät ovat olleet ns. matalan kynnyksen työpaikkoja kuten toimistotöitä, vahtimestaritehtäviä, siivousta, kunnostusta ja pienimuotoista avustavaa ohjausta riippuen urheiluseurojen tarpeista. Työsuhteet ovat kestäneet maksimissaan palkkatuen salliman yhden vuoden. Joitakin yksittäisiä henkilöitä on työllistynyt urheiluseuroihin pysyvästi, ja projektihenkilöstö on auttanut työllistettyjä myös muiden työpaikkojen hakemisessa.

Miksi mukaan kehittämiskumppanuuteen?

Ympäristön suhtautuminen ESLi:n työllistämistoimintaan on pääasiassa ollut myönteistä. Etenkin urheiluseurat ovat olleet tyytyväisiä, koska niissä on paljon tekemätöntä työtä ja esimerkiksi seurojen toimistojen ylläpito on tällä tavoin mahdollistunut. ESLi:n ei siis ole tarvinnut markkinoida työllistämistoimintaa. Koska aiempi hankerahoitus päättyi ja työllistämistoimintaa haluttiin jatkaa, tarvittiin sen organisoimiseksi uusi toteutustapa.

### 5.2.3 Karjala-tietokantasäätiö

Mikkelissä toimiva vuonna 1990 perustettu Karjala-tietokantasäätiö tuottaa ja tarjoaa atk-pohjaista väestötieteellistä lähdeaineistoa tieteelliseen tutkimukseen sekä sukututkimukseen. Säätiön luoman ja ylläpitämän Katihahojelman tietokantaan tallennetaan tietoja luovutetun Karjalan seurakuntien kirkonkirjoista. Vakinaisia työntekijöitä on vain tietokantaa kehittävä atk-suunnittelija. Lisäksi tietokantasäätiö on työllistänyt määräaikaaisesti kolme kokoaikaista henkilöä ja jatkuvasti noin 30 tukityöllistettyä tallentajaa sekä 3–5 työkokeilijaa.

#### Etätyöprojekti

Karjala-tietokantasäätiön ja Etelä-Savon ELY-keskuksen yhteistyössä toteuttama etätyöprojekti on työllistänyt pitkäaikaistyöttömiä 15 vuoden ajan. Työnä on ollut atk-tallennus; projektiin työllistetyt ovat tallentaneet tietokantaan ns. luovutetun Karjalan kirkonkirjoja joko kotoaan käsin tai erityisissä etätyöpisteissä Hirvensalmella, Joroisissa, Juvalla, Kangasniemellä, Mäntyharjulla, Pertunmaalla, Puumalassa, Ristiinassa ja Pieksämäellä.

Karjala-tietokannan tallennusaineistosta yli 90 prosenttia on etätyöprojektin työntekijöiden tallentamaa ja työssä on ollut yhteensä noin 500 henkilöä. Hankkeesta on jäänyt edustava tietokanta, jota eri alojen tutkijat voivat käyttää.

#### Miksi mukaan kehittämiskumppanuuteen?

Alun perin säätiö suunnitteli, että kirkonkirjojen tallennustyö tehdään kokonaisuudessaan työllistettyjen avulla. Heidät palkattiin töihin tuetusti, mm. työllisyyspoliittisella projektituella ja yhdistelmätuella, mutta etätyöhankkeessa tarvittava projektiavustus päättyi heinäkuussa 2013. Tallennusten määrä on kuitenkin ollut suurempi kuin aluksi oletettiin, ja työhön menee vielä arviolta pari kolme vuotta, sillä vaikein aineisto 1700–1800-luvulta on edelleen tallentamatta.

Tietokantasäätiö lähtee mukaan kehittämiskumppanuuteen toivoen, että siten tallennushanke ja sitä koskeva päätösvalta pysyy säätiön omissa käsissä. Tähän kuuluu erityisesti työllistettävien valinta, koska tallennustyö vaa-



tii aina tekijältään tiettyjä ominaisuuksia eikä se sovi kaikille. Tallennustyö edellyttää tekijältään myös neljän viikon mittaisen kurssin käymistä. Kehittämiskumppanuuden kautta nähdään myös mahdollisena käyttää keskitettyjä palveluja esimerkiksi taloushallinnossa.

### **5.2.4 Mikkelin työttömät ry**

Vuonna 1992 alkunsa saanut Mikkelin Työttömät ry toimii työttömyyden vähentämiseksi ja poistamiseksi, työttömien toimeentulon parantamiseksi sekä työttömyydestä aiheutuvien henkisten, fyysisten ja taloudellisten haittojen vähentämiseksi. Yhdistyksen tärkeimpänä tavoitteena on auttaa työttömiä ylläpitämään työkuntoa ja työllistymään sekä palkata pitkäaikaisyöttömiä yhdistykseen töihin.

Mikkelin Työttömät tarjoaa jäsenilleen monipuolista toimintaa kuten liikuntaa, käsityötuvan, erilaisia kursseja, retkiä sekä ruokalapalveluja. Yhdistys on jäsenmäärältään (yli 250 henkilöä) ja toiminnan laajuudeltaan Etelä-Savon suurin työttömien yhdistys. Jäsenissä on jonkin verran vaihtuvuutta vuosittain, mihin luonnollisesti vaikuttaa työmarkkinoilla vallitseva tilanne. Yhdistys on tarjonnut vuosittain noin 40 määräaikaista tuettua työsuhdetta.

#### **Uusi ura-projekti**

Yhdistys toteuttaa vuosina 2013–2015 Uusi ura-projektia, joka työllistää pitkäaikaistyöttömiä ja tarjoaa mm. matalan kynnyksen työharjoittelupaikkoja sekä catering-alalle suuntautuville henkilöille mahdollisuuden tutustua alaan ennen opiskelupäätöksen tekemistä. Etelä-Savon ammattiopiston kanssa on tehty koulutussopimus työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta ja ammattiosaamisen näyttöjen toteutuksesta.

Työllistettävät henkilöt sijoittuvat yhdistyksen ylläpitämään työttömien ruokalaan, käsityötupaan, autonkuljettajiksi/vahtimestareiksi ja toimitustehtäviin. Jokaiselle yhdistykseen työllistyvälle tehdään myös terveystarkastus, tuetaan jatkosuunnitelman teossa ja annetaan työn ohella mahdollisuus päivittää omaa ammattitaitoa. Työvalmentaja on työllistetyn tukena työllistymisjakson aikana.

Miksi mukaan kehittämiskumppanuuteen?

Yhdistyksessä on jo vuosien ajan keskusteltu laajemman ”sateenvarjon” tarpeesta ja katsottu sen voivan tuoda mukanaan enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Ohjauksellista toimintaa tarvitaan yhä enemmän, ja sen resurssit ovat rajallisia. Laajempi toimintakenttä antaisi aiempaa paremmat mahdollisuudet työllistettävälle työllistyä, ja mikäli yhdistykset tekevät päällekkäisiä toimintoja, ne voitaisiin yhdistää uudeksi palvelumalliksi. Yhdistysten välisen vuoropuhelun lisäämiselle nähtiin siis tarvetta.

### **5.2.5 Toimintakeskus ry**

Toimintakeskus ry on yleishyödyllinen yhdistys, jonka toiminta perustuu kierrätettävän tavaran, vaarallisen jätteen sekä sähkö- ja elektroniikkaromun vastaanottoon sekä kierrätettävän tavaran myyntiin. Vuonna 1996 toimintansa aloittanut Toimintakeskuksen omistama kierrätys- ja työllistämiskeskus on nimeltään Ekotori. Kierrätystuotteiden myynti on Toimintakeskuksen taloudellisen toiminnan perusta.

Yhdistys työllistää määräaikaaisesti pitkään työttömänä olleita henkilöitä erilaisiin elämäntilanteisiin sopivilla tavoilla kuten palkkatukityöhön, työkokeiluun tai kuntouttavaan työtoimintaan. Työtä on tarjolla lukuisilta toimialoilta, joita ovat mm. kodinkonehuolto, elektroniikka, asiakaspalvelu- ja myynti, kiinteistönhuolto, ympäristöhoito, lajittelu- ja vastaanotto, puhtaanapito, toimistotyö, huonekalujen kunnostus, kuljetus ja logistiikka.

Henkilökuntaa Toimintakeskuksella oli vuonna 2013 vakituisessa työsuhteessa kahdeksan ja aktivointitoimenpiteissä kerrallaan yli neljäkymmentä henkilöä. Vuosittain Toimintakeskuksen eri toimenpiteisiin on osallistunut noin 150 henkilöä.

Miksi mukaan kehittämiskumppanuuteen?

Toimintakeskuksessa arvioitiin, että yhtä sen perustehtävistä eli työllistämistä voidaan kehittämiskumppanuuden avulla hoitaa merkittävästi aiempaa paremmin, koska tällöin toiminnan volyyymi kasvaisi ja toimintatapoja voitaisiin tehostaa. Erotuksena muihin työllistäviin kehittämiskumppanuusyhdistyksiin Toimintakeskus on tarjonnut kuntouttavan työllistymisen palve-

luita jo aiemmin, mikä on edellyttänyt myös niiden ohjauksen resursointia. Kehittämiskumppanuuden myötä tulevat lisäresurssit mahdollistavat osaltaan kuntoutuksessa toiminnassa vaadittavien valmentajien kokonaismäärän merkittävän lisäämisen.

## **5.3 Kehittämiskumppanuuden toimintamalli**

### **5.3.1 Mallin rakentamisen vaiheet**

Mikkelin kaupunki on pyrkinyt aktiivisesti kehittämään työllisyydenhoidon palvelujaan. Kolmannen sektorin toteuttama työllistäminen on nähty tärkeänä ja kaupunki on käyttänyt järjestöjen kautta tapahtuvaan työllistämispalveluihin vuositasolla 500 000 euroa. Mikkelin on kuitenkin joutunut myös palauttamaan Kelalle työmarkkinatuen kuntaosuutta 2,6 miljoonaa euroa vuodessa. Yhtenä kehittämisprosessin osana kaupunki suunnittele vuosien 2012 ja 2013 aikana myös työllistämispalvelujen kilpailutusta.

Viisi työllistävää toimijaa (Etelä-Savon Liikunta ry, Karjala-tietokantasäätiö, Mikkelin Seudun invalidit ry, Mikkelin Toimintakeskus ry ja Mikkelin Työttömät ry) kävi kilpailutusta silmälläpitäen keskinäisiä neuvotteluja todeten, että pienten toimijoiden mahdollisuudet osallistua yksin tarjouskilpailuun ovat rajalliset. Yhdistykset sopivat kesäkuussa 2013 yhteistyöstä ja valtuuttivat aiesopimuksella Toimintakeskuksen edustamaan kyseisiä yhdistyksiä tarjouksen jättämisessä ja neuvotteluissa, jotka koskevat Mikkelin kaupungin suunnittelemaa työllistämispalvelujen kilpailutusta. Ajatuksena oli, että Toimintakeskus vahvimpana työllistävänä yhdistyksenä jättää tarjouksen. Jos se voittaa kilpailun, toteutetaan työllistäminen yhdessä kaikkien allekirjoittaneiden yhdistysten ja säätiöiden voimin.

Myös palveluiden ostajan näkökulmasta katsottuna arvioitiin olevan hallinnollisesti tehokkaampaa neuvotella suuremman tahon kanssa kuin monen pienen toimijan kanssa erikseen. Syksyllä 2013 Mikkelin kaupunki kuitenkin päätti kilpailutuksen sijaan hakea aktiivista kehittäjäkumppania työllisyyspalvelujen järjestämiseen neuvottelumenettelyn kautta, mikä on hankintalain mukaan mahdollista mm. silloin, kun kyseessä on julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöjärjestely tai pysyvä kumppanuussopimus. Syyskuussa 2013 kaupunginhallitukselle esitettiin 500 000 euron lisämäärärahaa yhdistysten työllistämiseen, jolloin nykyiset työllistämisesurssit voisivat siis kak-

sinkertaistua. Tavoitteena on uuden toimintamallin avulla löytää työpaikat noin 300 henkilölle yli 600 pitkäaikaistyöttömän joukosta. Nämä ovat erilaisia paikkoja kuntouttavasta työtoiminnasta työkokeiluihin ja palkkatuki-työllistämiseen, millä tähdätään työmarkkinatuesta koituvien kustannusten puolittamiseen. Samalla kaupunki haluaa luopua yhdistyksille yleisavustuksena annetuista työllisyyden hoidon rahoista. Tällä mallilla edeten ostettavien palvelujen ei tarvitse olla etukäteen tarkasti määriteltyjä, vaan työllistämisen tavat ja mallit kehitetään sopimuskauden aikana yhteistyössä sopi-muskumppanien kesken.

Mikkelin Toimintakeskus ry vastasi kaupungin tarjouspyyntöön yhdistysten keskinäisen aiesopimuksen valtuuttamana. Uudentyyppinen ”Kehittämiskumppanuussopimus Mikkelin työllisyydenhoidon vaikuttavuuden edistämiseen” -sopimus allekirjoitettiin 10.3.2014 Mikkelin kaupungin ja Toimintakeskus ry:n välillä. Osapuolet määrittivät keskinäisessä sopimuksessaan työllistämistavoitteet, ja Toimintakeskus vastaa kaupungin suuntaan siitä, että kehittämiskumppanuus toteuttaa asetetut tavoitteet.

Kehittämiskumppanuussopimus on voimassa vuosina 2014–2017. Kaupunki maksaa palvelun tuottamisesta ensimmäisenä vuonna 900 000 euroa, ja summa tarkistetaan vuosittain kaupungin talousarvion valmistelun yhteydessä. Kaupungin maksuista Toimintakeskukselle sovitaan tilanteen mukaan valtuuston vahvistaman summan sisällä. Jos rahaa tarvitaan yhdistyksissä etupainotteisesti, siitäkin voidaan sopia.

Kaupungin kanssa tehtyyn sopimukseen perustuen yhdistykset laativat keskinäisen kumppanuussopimuksen, jossa ne sopivat yhteistyöstä työllisyyden hoitoon liittyvissä asioissa. Tarkoituksena on vahvistaa niiden tuottamien työllistämispalvelujen toimitusvarmuutta, laatua, asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Lisäksi yhteistyöllä vahvistetaan Mikkelin yhdistystoimijoiden asemaa merkittävänä työllistäjänä ja työllistämispalvelujen tarjoajana alueella. Sen avulla rakennetaan yhdistysten työllistämisestä toimivampaa kokonaisuutta sekä asiakkaiden että työllistystavoitteiden kannalta.

Yhdistysten meneillään olevien hankkeiden osalta sovittiin siirtymäajasta. Jos kaupunki on maksanut osan hankkeen omarahoitusosuudesta aiemmin, nähtiin selkeimmäksi, että se maksetaan edelleen suoraan kyseiselle yhdistykselle siirtymäkauden ajan.

Yhdistykset asettivat toimintakokonaisuudelle ja keskinäiselle yhteistyölle seuraavat kehittämisen tavoitteet:

- saada aiempaa enemmän erilaisia työtehtäviä tarjolle. Kumppanuus tarjoaa monentasoisia työpaikkoja kevyestä osallistumisesta vaativampiin työnkuviin.
- saada moniammatillinen tiimi pohtimaan asiakkaan tilannetta ja auttamaan häntä eteenpäin. Kaupungin kanssa tehdyn sopimuksen taustalla on tarve työmarkkinatukilistan lyhentämiseen, mikä täytyy huomioida, mutta toiminta ei saa ohjautua pelkästään listan ehdoilla.

Kehittämiskumppanuusmallissa yhdistyksille kohdistetaan siis lisää resursseja, mutta samalla odotetaan, että työllistäminen on tehokasta, hyvin ohjattua ja kaupunkia palvelevaa. Toimintamallin kautta haetaan luonnollisesti myös taloudellista tapaa hoitaa työllisyyttä.

Mikäli palvelun tuottajat kykenevät tekemään aiempaa tiiviimpää yhteistyötä, byrokratian kokonaismäärä vähenee, toiminta helpottuu ja tuotetun palvelun laatu on aiempaa tasaisempaa. Laadun takeeksi on tarkoitus luoda kirjallinen prosessikuvaus, jota kaikki yhdistykset voivat noudattaa. Lisäksi ajatuksena on ollut määritellä yhteisen keskustelun kautta toiminnalle mittareita, ei tyytyä pelkästään TE-hallinnon ja kaupungin mittareihin. Yhdistysten vastuu työllistämistoiminnassa siis lisääntyy ja ne ovat samalla tarkemman laadunvalvonnan kohteena.

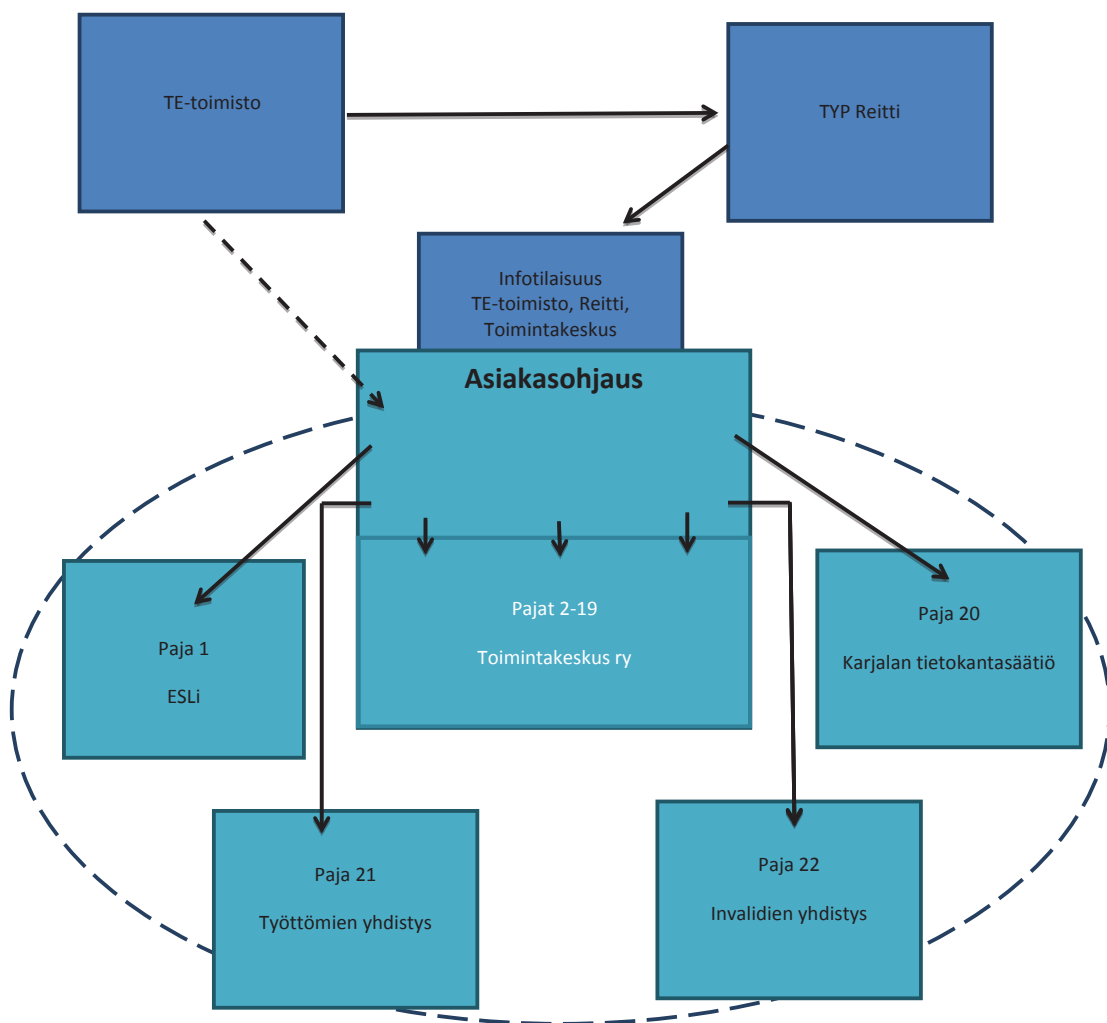
### **5.3.2 Toimintamallin rakenne**

Kumppanuusyhteistyön hallintomalli on lähtökohtaisesti kaksiportainen (taulukko 3). Isoja linjoja vetävän ja päätöksiä tekevän ohjausryhmän on ajateltu kokoontuvan harvoin, työllistämisasiota tuntevan ja arjen toimintaa yhdessä hoitavan ryhmän taas on tarkoitus kokoontua useammin. Tärkeäksi nähdään se, että molemmilla tasoilla kokoonnutaan säännöllisesti.

### TAULUKKO 3. Kumppanuusyhteisön hallinto

KUMPPANUUSYHTEISÖN HALLINTORAKENNE	
<b>Ohjausryhmä</b>	
Tehtävä	Seuraa ja arvioi kumppanuussopimuksen toteutumista ja yhteistyön kehittämisen tarpeita. Tekee aloitteita yhteistyötä vahvistavien toimenpiteiden käynnistämiseksi. Päättää sopimuksen muuttamisesta.
Jäsenet	Jokainen yhdistys nimeää yhden edustajan.
Kokoukset	Vähintään kaksi kertaa vuodessa tai asioiden tai jonkun sopijaosapuolen niin vaatiessa.
<b>Yhteistyöryhmä</b>	
Tehtävä	Vastaa käytännön asiakastyön sujuvuudesta ja kehittämisestä.
Jäsenet	Ohjausryhmä määrittelee kokonpanon huomioiden työnohjaajien, yksilövalmentajien ja muiden mahdollisten työntekijöiden edustuksen.
Kokoukset	Aina tarvittaessa.

Toimintakeskus toimii kumppanuudessa työvoimaa ja ohjauspalveluja välittävänä katto-organisaationa, jolle TE-toimisto sekä työvoiman palvelukeskus Reitti ohjaavat asiakkaita ja joka välittää heitä edelleen muille yhdistyksille (kuvio 4). Kaikki työllistetyt ovat Toimintakeskuksen työntekijöitä, vaikka heidän työpisteensä olisivatkin muualla kuin sen tiloissa. Myös kaikki rahaliikenne tapahtuu Toimintakeskuksen kautta.



KUVIO 4. Asiakkaan polku työpajoihin

Kumppanuuden järjestämään työtoimintaan tulevat henkilöt ovat lähtökohtaisesti työmarkkinatukilistalla olevia pitkäaikaistyöttömiä, joilla on jo takanaan 500 työmarkkinatukipäivää. Toimintamallin yhdeksi käytännön tavoitteeksi on asetettu asiakkaan mahdollisimman lyhyt polku lähettävästä tahosta palkkatukipäätökseen ja työpaikkaan. Lähettävä taho on yleensä Palvelukeskus Reitti ja joissakin tapauksissa TE-toimisto, jos kumppanuudessa on jotain määrättyä osaamista vaativa tehtävä auki. Reitissä työskentelevä TE-hallinnon työntekijä lisää erityistä osaamista edellyttävät avoimet paikat TE-toimiston sisäiseen järjestelmään, jolloin jokainen TE-toimiston asiantuntija näkee koko ajan reaaliaikaisesti Toimintakeskuksella avoinna

olevat paikat. TE-toimisto voi tarvittaessa milloin tahansa ottaa yhteyttä Toimintakeskuksen asiakasohjaukseen.

Palvelukeskus Reitti kutsuu työmarkkinatukilistalta henkilöitä kaksi kertaa viikossa järjestettävään ryhmäinfotilaisuuteen. Niitä toteutetaan jalkautetusti paikoissa, jotka ovat työttömien helposti saavutettavissa, kuten Työttömien yhdistyksen tiloissa ja kauppahallissa toimivassa pop up -myymälässä. Tyyppillisesti kutsuttuja on 8–10, ja paikalla tilaisuudessa ovat aina kumppanuuden asiakasohjauksen työntekijä ja TE-toimiston sekä sosiaalitoimen edustajat. Infossa esitellään Toimintakeskus ja yhdistyksissä tarjolla olevat työpaikat. Työtoimintaan halukkaiden osalta Reitti päivittää aktivointisuunnitelman ja asiakkaalle varataan aika valmentajan kanssa käytävää keskustelua ja työpaikan esittelyä varten. Joissakin tapauksissa sopimus voidaan tehdä välittömästi, ja asiakas voi aloittaa työn jo seuraavana päivänä.

Työ alkaa vähintään yhden kuukauden pituisella työkokeilulla, jonka aikana asiakas saa vielä työttömyysturvaetuksia. Työkokeilun aikana hän voi toimia useammassa eri työpisteessä, jolloin voidaan nähdä millaiseen työhön hän haluaa ja kykenee. Mikäli henkilöllä on riittävästi työkykyä ja kiinnostusta, haetaan hänelle työkokeilukuukauden aikana palkkatuki ja hänen työskentelynsä jatkuu katkeamatta seuraavien kuuden kuukauden ajan tukityönä jossakin kumppanuuden 22 työpajasta. Pääsääntöisesti tukityö on osa-aikaista, useimmiten sen kesto on viisi tuntia päivässä.



KUVIO 5. Asiakaskeskustelut ja tietojen dokumentointi asiakkaan (valmentautuja) palvelupolulla (Tiihonen-Korppi 2014)



Esitietojen kirjauksen (kuvio 5, 1) jälkeen asiakas aloittaa pajatyöskentelyn ja hänelle on määriteltä vuvaluvalmentaja, joka henkilön ensisijaisesta tarpeesta riippuen voi olla joko yksilö- tai työvalmentaja. Myös yksilö- ja työvalmentajien parityöskentelyä voidaan tarvittaessa käyttää. Joka tapauksessa työntekijällä on aina käytettävissään työvalmentajan palvelut.

Vaikka asiakasohjaus onkin keskitetty Toimintakeskukselle, on yhdistyksillä keskinäisen sopimuksen mukaan viimesijainen oikeus valita omat työntekijänsä, eli käytännössä kukin yhdistys tekee omassa pajassaan asiakkaan alkuhaastattelun (kuvio 5, 2).

Pajakakson aikana tehdään valmennussuunnitelma ja käydään vähintään kerran seurantakeskustelu (kuvio 5, 3). Lisäksi käydään aina loppukeskustelu (kuvio 5, 4), joten kaikki työntekijät käyvät valmentajien kanssa vähintään neljä dokumentoitua henkilökohtaista keskustelua. Dokumentointi on nähty tärkeäksi, koska

- voidaan paremmin tarkastella asetettujen tavoitteiden toteutumista
- varmistetaan jokaisen asioihin perehtyminen työn keskellä
- tietojen kokoaminen on yhdenmukaista, koska työvalmentajien taustatkin ovat erilaisia.

Myös siirtymisiä pajasta toiseen tapahtuu jatkuvasti joko työntekijän tai valmentajan aloitteesta. Aina ei toivomusten huomiointi ole mahdollista, koska yksittäisen pajan paikat saattavat olla jo täynnä. Myös joustavia lyhytaikaisia siirtymisiä pajojen välillä tehdään, mikäli jossain on akuuttia tarvetta esimerkiksi tapahtumajärjestelyjen takia.

Työllistymisjakson aikana yksilövalmentajat selvittelevät koulutusvaihtoehtoja niissä tapauksissa, joissa se on asetettu työntekijän tavoitteeksi, mutta näin ei siis toimita kaikkien osalta. Jakson aikana on myös mahdollista osallistua vapaaehtoisesti viiden päivän mittaiseen, pienryhmissä annettavaan työnhakuvalmennukseen. Lisäksi tehdään yhteistyötä Mikkelin kaupungin työllisyyspalvelujen etsivän työnhaun kanssa.

Pajakakson päätyttyä valmentajat laativat kirjallisen arvion asetettujen tavoitteiden toteutumisesta yhdessä työntekijän kanssa ja toimittavat sen työntekijän lähettäneelle taholle. Yhdistyksissä ei loppujen lopuksi kuitenkaan tiedetä, mitä hänelle jakson jälkeen tapahtuu, joten onkin nähty tarvetta ke-

hittää työllistymisen jatkopolkua koskevaa toimintamallia, jossa myös kehittämiskumppanuus olisi osallinen.

### 5.3.3 Yhteistyön rakentamisprosessissa ratkaistavia haasteita

Ajatus järjestöjen yhteistyöstä työllistämispalvelujen tuottamisessa ei Mikkelissä ole aivan uusi. Idea on ensimmäistä kertaa ollut esillä jo kymmenen vuotta sitten, mutta käytännön toimintarakenteiden muuttamiseen saakka ei aiemmin kuitenkaan ole päästy, vaan ajatukset ovat rauenneet mm. poliittisista syistä.

Tälläkään kertaa eivät sopimukset syntyneet aivan suoraviivaisesti, vaan toimintamallin suunnitteluvaiheessa käytiin yhdistysten sisällä ja niiden välillä runsaasti keskusteluja uuden mallin tavoitteista, toimintamuodoista ja vaikutuksista – oltiinhan kumppanuuden kautta menossa uudelle ja osin tuntemattomalle alueelle. Yhdistysten toimintatavat olivat vuosien kuluessa vakiintuneet ja muotoutuneet toimiviksi, joten esiin nousi luonnollisesti myös kysymyksiä siitä, onko toimintatapoja välttämätöntä lähteä muuttamaan ja onko ajankohta nyt oikea. Pohdittiin myös sitä, **mitä muutoksia halutaan työllistämisen ja kuntoutukseen saada aikaan, millaisilla toimenpiteillä nämä muutokset toteutuvat** ja millainen on sen jälkeen oman työllistämistoiminnan ja työntekijöiden asema.

Toimintakeskusta lukuun ottamatta muiden yhdistysten perustehtävä ei suoranaisesti kohdistu työllistämiseen, joten muissa yhdistyksissä mietittiin enemmän sitä, **miten uusi kehittämiskumppanuus asemoituu suhteessa yhdistysten muuhun toimintaan**. Mitä tehtäviä hoidetaan kumppanuuden kautta, mitä edelleen yhdistysten itsensä kautta? Entä miten taataan yhdistysten itsenäisyys? Voiko palveluntuottajaroolin kasvu olla yhdistyksen toiminta-ajatuksen vastaista?

Epävarmuus uuden kumppanuuden käynnistymisaikataulusta aiheutti sen, että jouduttiin myös pohtimaan, **pitäisikö kumppanuuden valmistelun aikana hakea myös muita hankkeita ja jatkohankkeita** käynnissä olleille työllistämishankkeille. Koska uuteen kumppanuuteen saattaa liittyä käynnistymisvaiheen riskejä, **miten menetellään palkkatuella jo työskentelevien henkilöiden kanssa?**

Sopimuksen rahallinen arvokaan ei suunnitteluvaiheessa ollut vielä tiedossa, mikä aiheutti huolta mahdollisesta **omien työpaikkojen menetyksestä**

yhteistyön takia. Yhdistysten toiminnanjohtajat ja muut työntekijät toimivat ELY-projektien rahoituksella, ja uhkana nähtiin, että kaupunki maksaisi palveluista vähemmän kuin mitä projektirahoitus on ollut. Toisaalta huomattiin, että työntekijät voivat ehkä siirtyä muista yhdistyksistä Toimintakeskuksen työntekijöiksi, koska se tulee uudessa toimintamallissa joka tapauksessa tarvitsemaan lisää osaavaa työvoimaa mm. ohjaustehtäviin. Työnkuvia voidaan tarvittaessa myös muuttaa ja yhdistää sekä käyttää keskinäisiä ostopalveluja esimerkiksi toimistosihteerien töiden osalta. Tällöin työntekijät voisivat mahdollisesti käytännössä jatkaa sen yhdistyksen palveluksessa, jossa he aiemminkin ovat olleet.

Ennakkoon herätti huolta myös kumppanuuden **sitoutuminen suureen työllistettävien henkilöiden määrään**, koska jos palvelukeskus Reitti ei jostain syystä pysty tekemään ihmisille aktivointisuunnitelmia, ei luvattu työllistämismääräkään välttämättä toteudu.

Myös kumppanuuden käytännön toiminnan organisoinnissa oltiin uusiin asioiden edessä. **Miten kumppanuutta johdetaan?** Oleelliseksi nähtiin luoda kumppanuudelle johtamisrakenne, joka mahdollistaa työtehtävien ja vastuiden jakamisen siten, etteivät ne jää kuormittamaan pelkästään Toimintakeskusta. Yhtenä käytännön kysymyksenä oli myös se, **mistä toiminnalle saadaan tarkoituksenmukaiset tilat**. Lisäksi yhdistyksille tarvitaan yhteinen asiakastietojärjestelmä. **Mikä olisi toimiva ratkaisu, jolla oleellisen tieto saadaan siirtymään sujuvasti ja tietosuojakysymykset huomioiden**. Tiedon täytyy kulkea sujuvasti molempiin suuntiin eli myös yhdistyksistä lähettävälle taholle. Kysymys on myös luottamuksesta siihen, että yhteistyökumppanit kertovat toisilleen oleellisen tiedon.

## 5.4 Kehittämiskumppanuuden alkuvaiheen vaikutukset yhdistyksille

Kun yhdistykset toimivat alkuperäisen tarkoituksensa mukaisilla alueilla, on niiden toiminta yhtä itsenäistä kuin aiemminkin. Vain työllistämiseen ja työllistämiskäytäntöihin liittyvissä asioissa niiden tulisi sopimuksen mukaan toimia kehittämiskumppanuuden kautta. Myös yhdistysten omaa palvelutoimintaa voidaan edelleen kehittää itsenäiseltä pohjalta rinnakkain samanaikaisesti yhdessä tehtävän työllistämistoiminnan kanssa.

Työllistämispalveluiden tuottamisen osalta kumppanuusyhdistykset toimivat hieman erilaisilla intresseillä. Etelä-Savon liikunnalla, Tietokantasäätiöllä sekä Invalidien yhdistyksellä työllistäminen on yksi väline oman perustehtävän tukemiseen. Työttömien yhdistyksen tarkoituksena on työttömien henkilöiden tilanteen parantaminen kokonaisuutena, ja yhtenä keinona siihen on palkkatuettu työllistäminen. Toimintakeskuksella taas työllistäminen on jo lähtökohtaisesti keskiössä ja mittava kierrätystoiminta on yksi tapa sen hoitamiseen, mikä on osaltaan tehnyt siitä luontevan vetäjän kehittämiskumppanuudelle.

Yhteistyön myötä on tullut mahdolliseksi lisätä työllistettävien henkilökohtaista ohjaustyötä niissä yhdistyksissä, joissa sitä ei aiemmin ole ollut tai joissa se on ollut vähäistä. Yhdistykset itse arvioivat laajemman kokonaisuuden avaavan enemmän vaihtoehtoja sekä työllistettäville että valmentajille, joiden liikkuvuus yksiköiden välillä myös helpottuu. Yhdistysten käytettävissä olevia resursseja on mahdollista kohdentaa tarkoituksenmukaisemmin työllistämispalvelujen tuottamiseen. Toimintatapoja voidaan yhtenäistää ja ottaa hyväksi havaittuja työmenetelmiä käyttöön kaikissa yhdistyksissä, mikä lisää tarjottujen työllistämispalvelujen tasalaatuisuutta. Työllistymispalveluihin arvioidaan liittyvän myös muita positiivisia tekijöitä:

- yksi vahvempi toimija
- vahvempi talous
- vahvempi neuvottelukumppani
- kevyempi hallinto
- toiminnan parempi jatkuvuus
- paremmat mahdollisuudet saada ihmisiä töihin yhdistysten työllistämisen avaintehtäviin
- työpaikkojen turvaaminen ja riippuvuuden vähentyminen ELY-keskusten rahoituksesta.

Työllistettävien asiakkaiden ohjauksen arvioidaan tehostuvan seuraavasti:

- alkuhaastattelulla selvitetään, mihin yksikköön tai työtehtävään kyseinen henkilö parhaiten soveltuu
- työntekijöiden siirtyminen tehtävästä toiseen helpottuu, mikäli joku tehtävä osoittautuu sopimattomaksi

- valmennusresursseja ja yksilövalmentajia on enemmän
- jatkopaikkojen etsimistä kehitetään yhdessä, minkä tavoitteena on keskittää jatkomahdollisuuksien etsimistä ja päästä päällekkäisestä työnantajille soittelusta eroon.

Myös yhdistysten perustoiminnan arvioidaan hyötyvän kehittämiskumppanuudesta:

- yhdistykset pystyvät keskittymään paremmin omaan varsinaiseen toimintaansa
- isosta joukosta löytyy paremmin sopivia työntekijöitä yhdistysten perustehtävien hoitamiseen
- kiiretilanteissa voi saada lisätyövoimaa ja apua kumppanuuden kautta, kuten lisävoimia tapahtumien järjestämiseen
- on mahdollisuus aloittaa yhdessä liiketoimintaa erillisessä yrityksessä ja saada sitä kautta lisää voimavaroja toimintaan.

Yhdistysten ennakoarvioinnit kumppanuuden toimintaa ja vaikutuksia kohtaan olivat varsin realistisia, mihin verraten pitkä suunnitteluprosessi osaltaan vaikutti; kumppanuuden hyviä ja huonoja puolia ehdittiin pohtia monista näkökulmista. Alkuvaiheessa ilmenneet vaikutukset käytännön toimintaan ovat luonnollisesti kuitenkin hieman yhdistyskohtaisesti vaihdelleet.

Kumppanuutta vetävä **Toimintakeskus** on pystynyt toimintamallin ja kaupungin työllistämistoimintaan ohjaamien lisärahojen avulla nostamaan toimintavolyyminsä aivan uudelle tasolle, lisäämään ohjaavan henkilöstönsä määrää ja vahvistamaan siten suuresti ohjaustoimintaansa. Samalla sen on myös kannettava aiempaa suurempi taloudellinen vastuu työllistämisen kokonaisuudesta, sillä kuluja on siirtynyt muilta yhdistyksiltä Toimintakeskukselle. Myös työllistämistoiminnan laadun valvonta on Toimintakeskuksen vastuulla, mutta toisaalta sen on samanaikaisesti pystyttävä pitämään muut yhdistykset tyytyväisenä kumppanuuteen, muuten niiden kiinnostus yhteistyötä kohtaan voi aikaa myöten hiipua.

**Mikkelin Seudun Invalidien** yhdistyksessä nähtiin ennakkoon tärkeänä, että yhdistyksessä jo oleva työvalmennuksen erityisosaaminen sekä oma kokenut toimistosihteerin voidaan säilyttää. Yhdistyksessä on havaittu, että työllistetyt tulevat usein käymään toimistolla juttelemassa vielä työllistymisen jälkeenkin. Sihteerin osuus ja tuki on ollut merkittävä myös jäsenten palve-

lujen kannalta, eikä tätä tilannetta haluttu heikentää. Vaikka yhdistyksessä aiemmin Wep-työllistämishankkeen projektipäällikkönä toiminut henkilö siirtyi kumppanuuden myötä Toimintakeskuksen työntekijäksi, ovat yhdistyksen toiminta sekä jäsenten palvelut jatkuneet muuten ennallaan eivätkä kustannuksetkaan ole kasvaneet.

**Etelä-Savon liikunnan** näkökulmasta työllistämistoiminta on jatkunut kehittämiskumppanuuden alla samanlaisena kuin aiemminkin ja urheiluseurat, joihin työllistettävät sijoittuvat, ovat olleet toimintaan tyytyväisiä. Yhdistyksessä pidetään tärkeänä sitä, että kumppanuuden työntekijänä jatkaa henkilö, joka tuntee alueen urheiluseurat ja liikuntatoiminnan.

**Karjala-tietokantasäätiossä** on koettu kumppanuuden alkuvaihe hie-man haasteellisena. Säätiössä tehtävä tallentamistyö on verrattain vaativaa, ja kumppanuuden kautta on tietokantasäätioon ohjautunut myös henkilöitä, joille se työ ei ole soveltunut. Ratkaisuna tilanteeseen on näitä henkilöitä ohjattu kumppanuuden digitointipajaan sekä pyritty osoittamaan heille helpompia tallennustehtäviä, mutta niitä ei tulevaisuudessa enää kovin pitkään riitä. Tallentajien ohjaajat ovat siirtyneet Mikkelin kaupungin välityömarkkinoiden kehittämishankkeen palvelukseen, mikä on ollut heille melko suuri muutos. Käytännössä ohjaajien muuttunut asema on heijastunut myös joihinkin työtehtäviin, kuten työtodistusten kirjoittamisen siirtymiseen pois heidän käsistään, mikä ei välttämättä ole ollut työllistettyjen näkökulmasta hyvä muutos – säätiön ohjaajat pystyivät aiemmin laatimaan hyvin yksityiskohtaisia työtodistuksia. Ohjauksen jatkoresursointi kaupungin välityömarkkinahankkeen päättymisen jälkeen on toistaiseksi avoinna, mikä on työllistämisen tulevaisuuden kannalta yhdistyksen suurin pulma.

**Mikkelin Työttömien** yhdistyksen työntekijät ovat toimintaa johtavaa projektipäällikköä lukuun ottamatta siirtyneet kumppanuuden myötä Toimintakeskuksen palvelukseen. Kumppanuuden toimintakäytännöt vakiintuvat pikkuhiljaa, ja alkuvaiheessa mm. dokumenttien käsittelytavoissa on ollut eroavuuksia aiempaan, mikä on aiheuttanut yhdistyksessä hieman ylimääräistä työtä. Yhdistyksessä arvioidaan, että varsinaisesti kumppanuuden vaikutukset toimintaan nähdään konkreettisemmin vasta kumppanuuden aloittamista seuraavana vuonna. Toistaiseksi avoinna olevia kysymyksiä on ennen kaikkea yhdistyksen tilavuokrien kattaminen tulevaisuudessa.

## 5.5 Mitä opittiin Mikkelissä?

Kumppanuuden toimittua noin puoli vuotta on käytännön toiminnassa havaittu muutamia kriittisiä tekijöitä, joita oli osin ennakoitu jo suunnittelu- vaiheessakin. Alkuvaiheessa esiin nousseet erityistä huomion kiinnittämistä vaativat kumppanuuden ”sudenkuopat” liittyvät erilaisiin palkkauskäytäntöihin, työllistämistä tukeviin avaintehtäviin ja asiakaspaikkojen täyttämässä ilmenneisiin pullonkauloihin.

### 5.5.1 Palkkakustannusten määrä

Työllistämistä tukevat avainpaikat täytyy määritellä siten, että ne sopivat kokonaisuuteen ja ylläpitävät toiminnan jatkuvuutta. Kyseisiin tehtäviin ensisijaisesti sijoitettavien henkilöiden palkkatukijakso on 12 kuukauden pituinen. Toimintakeskuksella tällaisia avainhenkilöpaikkoja on kuljetuksessa ja myymälän asiakaspalvelutyössä yhteensä noin 15, Mikkelin työttömien yhdistyksellä alle 10 ja Mikkelin seudun invalideilla on noin 6–10 avainpaikkaa asiakastyössä sellaisissa avustajan tehtävissä, joihin tarvitaan jatkuvuutta. Muilla yhdistyksillä näitä avaintehtäviä on vähemmän.

Yhdistyksissä on aiemmin ollut erilaisia käytäntöjä palkan tason määrittelyssä ja siinä, millaisella palkkatuella ja miten pitkillä sopimuksilla työntekijöitä avaintehtäviin palkataan. Osalle työntekijöistä on maksettu palkkaa, jota palkkatuki ei yksin kata. Yhdistysten omien tavoitteiden mukaisesti työllistämisen kestossa on ollut eroja ja myös alemmalla palkkatuella työllistämistä on tehty. Tämä asia oli etukäteen tiedossa, mutta sitä ei osattu täysin ennakoida. Käytännössä puolen vuoden palkkatukityöllistämiskauden jälkeen osa näiden työntekijöiden palkasta täytyy nyt maksaa Toimintakeskuksen kassasta.

Avaintehtävien määrittely on kehittämiskumppanuuden vastuulla. Mikäli yhdistysten avaintehtäviin työllistetyt työntekijät vaihtuvat usein, luo se suuria haasteita toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Toisaalta on huomioitava, etteivät tehtävät kasaudu liian kuormittavasti yksittäisten henkilöiden hartioille, mikä koskee erityisesti kumppanuutta vetävän Toimintakeskuksen henkilöstöä.

ELY-keskuksen aiemmin maksamilla avustuksilla on työllistämisasioiden ohella välillisesti tuettu myös yhdistysten perustoimintaa, ja kehittämis-

kumppanuusmallissa tämä tilanne muuttui. Nyt yhdistyksissä joudutaan uudelleen miettimään sitä, miten niiden intressit turvataan ja missä määrin yhdistysten on mahdollista maksaa työntekijöidensä palkkakustannuksia.

### 5.5.2 Asiakaspaikkojen täyttyminen

Kaupungin näkökulmasta kiinnostavaa on kumppanuuden tarjoamien asiakaspaikkojen täyttyminen ja työmarkkinatukilistan lyheneminen, minkä seuranta kaupunki luonnollisesti itse hoitaa. Toimintamalliin liittyvänä harhana on kuitenkin se, että oletetaan työmarkkinatukilistan lyhenevän välittömästi. Vaikutus näkyy kuitenkin yleensä vasta viiveellä, sillä myös työllistettäviä lähettävän tahon prosessien tulee olla sellaisia, että paikkoja kyetään tehokkaasti täyttämään.

Alkuvaiheessa ilmenikin pulmia kuntouttavan työtoiminnan paikkojen täyttymisessä eikä asiakasohjausta saatu heti toimimaan optimaalisella tavalla. Paikkoja ja ohjauskapasiteettia kyettiin tarjoamaan, mutta puolen vuoden toiminnan jälkeen noin 60 paikkaa oli edelleen täyttämättä, koska niiden edellyttämän palvelutarpeen arviointien tekeminen osoittautui pullonkaulaksi. Lisäksi on huomioitava se, että työllistettävän henkilön ja tarjottavien työtehtävien vaatimusten pitää olla tasapainossa. Käytännössä kaikki työmarkkinatukilistalla olevat henkilöt eivät kykene vaativimpiin yhdistysten tarjoamiin tehtäviin, mutta toiminnan myötä kaikille työpajoille on tehty listaukset eritasoisista tehtävistä, mikä osaltaan helpottaa paikkojen täyttämistä.

Kehittämiskumppanuuden lyhyt historia ei mahdollista vielä pitkälle menevien päätelmien tekemistä toiminnan vaikutuksista, mutta alustavien havaintojen perusteella työllistymispalveluja tuottavien yhdistysten kokemukset kumppanuuden alkuvaiheista vastaavat paljolti niiden odotuksia, toki lukuisia ja osin ennakoimattomia käytännön pulmia on ollut ratkottavana. Erityisesti Mikkelin Toimintakeskuksen osalta kumppanuuden käynnistyminen on tuonut mukanaan merkittäviä toiminnallisia muutoksia. Aiemmin alle kymmenen työntekijän organisaation henkilöstömäärä on yli kaksinkertaistunut ja toimenpiteisiin ohjattavien henkilöiden määrä on nopeasti kasvanut samalla kun työllistämisestä on siirrytty entistä laajemmin valmennuspalvelujen tuottamiseen. Nämä muutokset toiminnan mittakaavassa ja toteutustavoissa vaativat Toimintakeskukselta myös sisäisten prosessi-



en ja toimintatapojen kehittämistä sekä niiden yhteensovittamista muiden kumppanuusyhdistysten kesken.

Kumppanuuden lähitulevaisuuden keskeinen haaste on toiminnan rahoituksen tasapainottaminen. Kaupungin kanssa tehty sopimus riittää kattamaan ohjaavan henkilöstön palkkamenot, ja toiminnan muita kuluja ketaan erityisesti Ekotorin tuotoilla. Kuluja on kumppanuuden myötä siirtynyt aiempaa enemmän Toimintakeskuksen vastuulle, mikä osaltaan kasvattaa sen tarvetta omavaraisuusasteen nostoon. Lisäksi osa mukana olevista yhdistyksistä tulee vielä tarvitsemaan ulkopuolista rahoitusta oman perustehtävänsä toteuttamiseen.

Kaupungin näkökulmasta tavoiteltu työmarkkinatukilistan pidentyminen on kumppanuuden toiminnan aikana pysähtynyt samoin kuin työmarkkinatukimaksujen kasvu. Työmarkkinoilla vallitseva tilanne ja pitkäaikaistyöttömyyden voimakas kasvu huomioiden voidaan listan pidentymisen pysähtymistä pitää tärkeänä saavutuksena. Mikkelin työttömyyden hoidon kokonaisuuden kannalta pulmana on tosin se, ettei kaupunki tällä hetkellä pysty lisäämään omaa tukityöllistämistään käynnissä olevien yt-neuvottelujensa vuoksi.

Työtoiminnan volyymin kasvusta oletetaan koituvan myös viiveellä ilmenviä vaikutuksia työmarkkinatukilistaan. Lisäksi positiivisten heijastusvaikutusten syntyminen muille sektoreille on myös mahdollista. Yleinen tuettuun työllistämiseen liittyvä heikkous on nimittäin se, että toimenpiteiden jälkeen avoimille työmarkkinoille työllistyminen on lopulta melko vähäistä. Yhtenä keskeisenä syynä tähän on työllistettyjen alentunut työkyky, joka voi riittää ohjattuun toimintaan, mutta ei avointen markkinoiden kynnysen ylittämiseen. Työllistämisen ja merkittävästi vahvistuneiden ohjausresurssien kautta voidaan kuitenkin vahvistaa osallistujien elämänhallintaa, mikä voi viime kädessä tuoda myös säästöjä kaupungin sosiaali- ja terveyspalvelumenoihin.

## **6 LÄHIPALVELUOSUUSKUNTA KOKOAA TEKIJÄT VERKOSTOKSI PIEKSÄMÄELLÄ**

### **6.1 Kehittämistyön lähtökohtia**

#### **6.1.1 Palvelusetelikäytännöt Pieksämäellä**

**P**ieksämäen kaupunki otti käyttöön palvelusetelin kokeiluluonteisesti syksyllä 2011. Ensimmäisessä vaiheessaan palveluseteli suunnattiin kotihoidon tukipalveluihin kaupunkikeskustan ulkopuolella. Toisin sanoen maalla asuvat ja kotihoidon palveluihin arvion perusteella oikeutetut henkilöt voivat halutessaan ostaa palvelusetelin avulla apua esimerkiksi polttopuiden tekoon ja lämmitykseen. Sama pätee myös muihin arjen tärkeisiin askareisiin, jotka juuri kyseisten henkilöiden henkilökohtaisissa hoito- ja palvelusuunnitelmissa on katsottu oleellisiksi.

Uudistuksen taustalla voi nähdä ainakin kolmenlaisia motiiveja. Yleisesti palvelusetelillä on haluttu tukea palvelua tarvitsevien kuntalaisten valinnan mahdollisuuksia. Palvelusetelin myötä palvelua ei ole pakko ottaa suoraan kunnalta, vaan muitakin vaihtoehtoja on mahdollista pohtia. Palveluseteli on myös nähty keinona tukea paikallista yrittäjyyttä sekä kehittää kunnan ja paikallisten yrittäjien vuoropuhelua.

Palvelusetelin kohdentaminen haja-asutusalueille kertoo myös omaa tarinaansa. Sen voi tulkita kertovan kunnan pyrkimyksestä hallita omia kustannuksiaan. Harvaan asutuille seuduille ajaminen tuo kustannuksia enemmän kuin tiheämmin asutuilla seuduilla liikkuminen. Jos yrittäjä löytyisi läheltä palveluntuottajaa, matkakuluja ja matkojen aiheuttamaa työajan menetystä ei tulisi niin paljon kuin nykyisin.

Palvelusetelin käyttöönoton jälkeen Pieksämäellä havaittiin, että maaseutualueilla ei juuri toimi sellaisia yrityksiä, jotka voisivat tarjota kyseisiä kotona asumista tukevia palveluja. Kun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeemme käynnistyi vuoden alussa 2012, saimme tehtäväksemme lähteä ratkomaan tätä palvelutuotannon ongelmaa. Olisiko yhteiskunnallinen yrittäjyys keino, jonka kautta kotona asumista tukevia palveluja olisi mahdollista turvata maaseutualueilla paikallisten tekijöiden voimin? Miten ja millä edellytyksiä tämä olisi mahdollista? Miten voisimme luoda yrittäjyyttä maaseudulle?

## PALVELUSETELIT PIEKSÄMÄELLÄ

Palveluseteli otettiin Pieksämäellä käyttöön kokeiluluonteisesti keväällä 2011 kotihoidon tukipalveluihin maaseutualueilla. Vuoden 2012 aikana kokeilu vakinaistettiin ja haja-asutusalueen kotihoidon palvelusetelin rinnalle luotiin erilliset palvelusetelit lapsiperheiden kotipalveluun, omaishoitajien vapaapäivien tuuraukseen sekä rintamalisää saavien veteraanien siivouspalvelujen tuottamiseen.

Erillisrahoituksella toteutettu veteraanien kotipalveluseteli on ollut käytössä kauimmin eli vuodesta 2010 alkaen. Pieksämäellä palvelusetelien yhteenlaskettu budjetti on pieni eli noin 50 000 euroa vuodessa. Täsmällistä tietoa palveluseteleihin kohdistetusta resurssista ei ole saatavilla, koska palvelusetelit budjetoidaan yhdessä kotihoidon muiden ostopalvelujen kanssa.

**TAULUKKO 4. Palvelusetelit Pieksämäellä.**

Palvelusetelin nimi	Setelin arvo	Miten usein setelin voi saada?
Kotihoidon palveluseteli haja-asutusalueelle	20 €	Seteleitä voi saada kotihoidon palvelusuunnitelmaan kirjattuja tarpeita varten
Lapsiperheiden kotipalveluseteli	7–27 € perheen bruttotuloista riippuen	Enintään 12 kpl kuukaudessa
Omaishoidon vapaapäivien palveluseteli	5 x 20 € yhtiä vapaapäivää kohti	Kolmea vapaapäivää varten kuukaudessa
Ylimääräistä rintamalisää saavien veteraanien siivousseteli	20 €	2 kpl kuukaudessa
Veteraanien kotipalveluseteli	20 €	2 kpl kuukaudessa erillismäärärahan puitteissa

Kehittämishaaste yritysten perustamiseen oli lähtökohdiltaan hankala. Yritysten puuttumiseen tietyltä maantieteelliseltä alueelta ja toimialalta on selkeästi olemassa selitys. Tässä tapauksessa kyse oli lähinnä siitä, että kotona asumista tukeville palveluille ei ennestään ole ollut kysyntää maaseudulla. Kunta on aiemmin vastannut asukkaiden kotipalvelun tarpeista, ja moni asukas odottaa tätä edelleen. Osa maaseudun eläkeläisistä ei ole työeläkkeen piirissä, vaan sinnittelee takuueläkkeen varassa, jolloin palvelujen yksityinen ostaminen ei välttämättä ole taloudellisesti mahdollista. Tähän pulmaan tosin palveluseteli tuo avun, koska kunta maksaa palvelusetelin kautta suurimman osan palvelun hinnasta. Toisaalta jos tuntihinnan lisäksi laskutetaan matkakorvauksia ehkä pitkältäkin ajomatkalta, palvelun hinta voi nousta korkeaksi palvelusetelistä huolimatta.

Yrittäjän näkökulmasta katsottuna harva asutus ja pitkät välimatkat näkertävät palveluliiketoiminnan kannattavuutta. Jos palvelusta laskuttaa hinnan, joka kattaa yrittäjän kulut, hinta nousee helposti palveluntarvitsijalle liian korkeaksi. Toisaalta yrittäjän näkökulmasta katsottuna oman elannon hankkimiseksi harjoitettua toimintaa ei ole mielekästä pyörittää tappiollisena. Kotipalvelua tarjoavat yritykset ovat Pieksämäellä tyypillisesti pieniä yhden tai kahden hengen yrityksiä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että palvelukapasiteetti täyttyy nopeasti. Vaikka yrittäjä asuisi jollain kylällä, hän saattaa käytännössä löytää asiakkaansa kaupungin keskustasta. Jos työpäivä on buukattu täyteen jossain kauempana, ei yrittäjän välttämättä ole mahdollista piiptahtaa oman kotinsa läheisyydessä asuvan asiakkaan luo toivottuun aikaan.

Lisäksi palvelujen ostamisen kulttuuri on hyvin ohut Pieksämäellä. Vaikka osalla asukkaista olisi varaa ostaa palveluja, siihen ei ole totuttu. Moni ikäihminen kokee, että työelämässä maksettujen verojen vastineeksi he ovat ansainneet kunnalta tulevan avun siinä vaiheessa, kun sitä tarvitsevat. Tämä asenne tulee esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa yksityiseltä tuottajalta ostetun palvelun voisi saada jopa kunnan palvelua edullisemmin. (Tämä koskee esimerkiksi niitä tilanteita, joissa palvelun tarvitsijalla on hyvä eläke ja tarvittavan avun määrä on kohtuullisen pieni. Kunnan kotihoidossa maksut suhteutetaan asiakkaan omiin tuloihin, jolloin hinta voi nousta jopa korkeammaksi kuin suoraan yrittäjiltä ostetuissa palveluissa.)

Pieksämäellä kotihoidon palveluseteli on suunnattu vain haja-asutusalueelle. Näin ollen ei ole mahdollista tehdä vertailua ja katsoa, onko setelin hinnan määrittelyssä otettu huomioon pidempien välimatkojen merkitys.

Toisaalta esimerkiksi veteraanien siivoussetelin arvo on sama 20 euroa kuin haja-asutusalueen kotipalvelusetelin arvo. Veteraanit voivat asua eri puolilla kuntaa. Näyttää siltä, että välimatkojen merkitystä ei ole otettu huomioon palvelusetelin arvon määrittämisessä.

Pieksämäellä maaseudun asukkailla on halutessaan mahdollista valita kunallinen kotihoito palvelusetelin sijaan. Myös kotihoidon työntekijät itse mieltävät kunnan palvelun ensisijaiseksi ja palvelusetelin lähinnä täydentäväksi toimintamuodoksi. Näin ollen kysymys tasavertaisuuden toteutumisesta kaupunkikeskuksen ja maaseutualueiden välillä ei nouse esiin niin vahvana, kuin se nousisi, jos kunnan tuottamaa palvelua ei olisi lainkaan saatavilla reuna-alueilla.

## OTTEITA TUTKIJAN PÄIVÄKIRJASTA

### ***Huhtikuu 2012***

*Huomaan painiskelevani eettisen ongelman kanssa. Hankkeemme osavoitteenksi on annettu yritystoiminnan synnyttäminen maaseutualueille. Mutta onko oikein lähteä innostamaan ihmisiä yrittäjiksi alalle, jolla ei lähtökohtaisesti ole liiketoiminnan menestymisen mahdollisuuksia? Yrittäjäksi ryhtyminen on suomalaisessa järjestelmässä iso askel ja yhdenlainen heittäytyminen tyhjän päälle. Esimerkiksi sosiaaliturva heikkenee yrittäjäksi lähtemisen myötä. Palvelusetelin todellisesta toimivuudesta ei ole tietoa, ja näyttää siltä, että se on vielä vieras palveluja tarvitseville kuntalaisille. Sen varaan ei voi rakentaa yrityksen pärjäämistä.*

### **6.1.2 Ideariihen ja kyläkyselyn tulokset**

Päätimme lähestyä kehittämisiongelmaa kääntymällä niiden ihmisten puoleen, joita asia koskettaa. Kutsuimme ensin koolle kotipalveluyrittäjiä, muita palvelun tuottajia ja aiheesta kiinnostuneita kuntalaisia keskustelemaan ja ideoimaan mahdollisia ratkaisuja. Ideariihessä keskustelu rönsyli laidasta laitaan. Vahvimpina avauksina esille nousivat esimerkiksi seuraavat teemat:

- 1) Lisätään keskinäistä yhteistyötä sekä kotipalveluyrittäjien kesken että yrittäjien ja Pieksämäen kaupungin välille.
- 2) Perustetaan kyläpalveluosuuskunta erilaisten kyläpalvelujen organisoi-jaksi.
- 3) Kootaan paikalliset palveluntuottajat yhteen hakemistoon. Hakemis-ton pitäisi olla niin toimiva, että sitä kautta kauempanakin asuva voisi sujuvasti tilata palveluja.

Näistä ideoista kaksi ensimmäistä istuivat luontevasti Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen profiliin ja suunnitelmaan. Ennen kuin lähdimme miettimään ideoiden toteutusta, päätimme kysyä Pieksämäen ky-lien ja maaseutualueen asukailta, millaisia palveluja kylillä kaivataan ja on-ko kyläläisillä kiinnostusta ryhtyä itse palvelujen tuottajiksi.

Toteutimme kyselyn yhdessä Pieksämäen Kyläkumppani -hankkeen<sup>6</sup> kans-sa. Kysely kohdistettiin kolmen kylän muodostamalle pilottilueelle. Alue valittiin mielenkiintonsa ilmaisseiden kylien keskuudesta avoimen hakukier-roksen jälkeen. Käytännössä kysely toteutettiin Pieksämäen läntisen puolen kylissä: Paltasella, Vanajalla ja Venetmäessä loka-marraskuussa 2012. Lyhyt lomakekysely lähetettiin alueen kotitalouksiin (216 kpl) postin välityksellä. Vastauksia saatiin 42 eli vastausprosentti oli 19,4. Ennakko-odotus oli, et-tä kysely olisi herättänyt suurempaa kiinnostusta kylillä.

Käytännössä näyttää siltä, että vastausten vähäistä määrää selittävät mm. seuraavat asiat:

- Venetmäessä oli toteutettu laaja kyläkysely vain muutamaa vuotta ai-emmin.
- Saaduista vastauksista kuvastui osittain kriittinen asenne kehittämis-hankkeita kohtaan. Osa vastaajista epäili, että hankkeilla ei saada todel-lisia muutoksia aikaan.
- Kysely valmisteltiin yhdessä kyläaktiivien kanssa. Todennäköisesti osa aktiivisimmista kyläläisistä ei vastannut tämän vuoksi kyselyyn, koska he kokivat olevansa ikään kuin kyselyn ”tilaajan” roolissa Kyläkumppa-ni-hankkeen hallinnossa.

---

<sup>6</sup> Kyläkumppani-hanke on Pieksämäen Kylät ry:n hallinnoima Leader-rahoitteinen hanke vuosina 2012–2014.

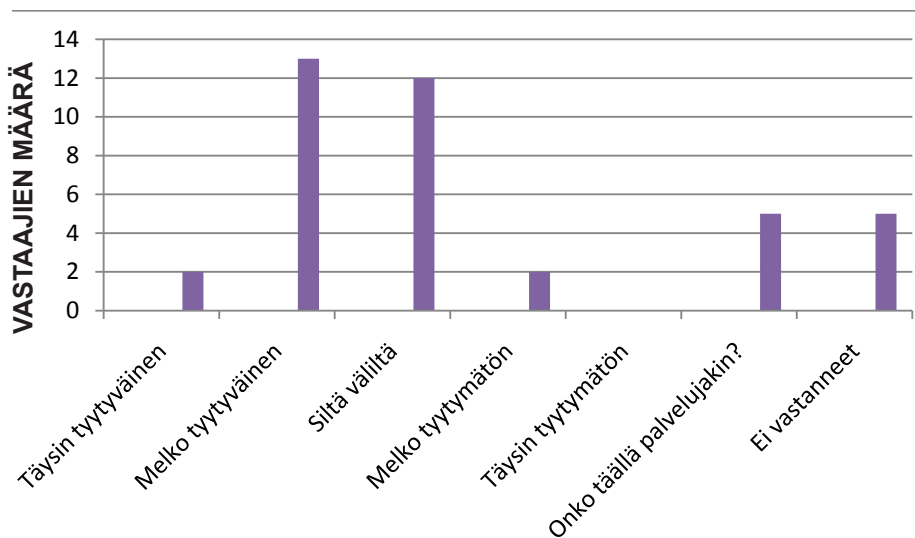
***Marraskuu 2012***

*Nyt harmittaa! Samaan aikaan, kun teimme innokkaasti kyselyä lähipalveluista, Pieksämäen kaupunki ilmoitti suunnittelevansa lähiterveysasemien sulkemista. Tämä taatusti söi kyselyn uskottavuutta. Miksi kehittämissankkeita suunnitellaan näin irrallisiksi kaupungin laajemmasta strategiasta? Jos lähipalveluihin ei oikeasti haluta panostaa, miksi asiaa vatvo-  
maan käynnistetään tällä seudulla kaksi hanketta samanaikaisesti?*

Paltanen, Vanaja ja Venetmäki ovat tyypillisiä savolaisia kyliä, joissa talot ovat suhteellisen hajallaan. Kirkonkylämaista keskusta ei ole, vaikka jokaisella kylällä on omat maamerkinsä: kylätalo tai vastaava kokoontumispaikka. Koulut, asema, kaupat ja posti on lakkautettu jo vuosikymmeniä sitten. Nykyiset kunnan tuottamat palvelut koostuvat lähinnä Seutuopiston harasteryhmistä ja kylillä kiertävästä kirjastoautosta. Myös kunnan kotihoidon kiertää kylillä kotihoidon piirissä olevien ikäihmisten luona. Kuntapalvelujen lisäksi kylillä kokoontuu esimerkiksi seurakunnan ja eri yhdistysten ryhmiä. Myös naapurikunnan puolelta tuleva kauppa-auto pysähtyy kylillä oman aikataulunsa mukaisesti.

Kokonaisuudessaan läntisten kylien nykyisten palvelujen toimivuuteen oli-  
tiin melko tyytyväisiä. Erityisesti Seutuopiston joustavuudesta iloittiin. Seutuopisto on esimerkiksi tuonut erilaisia kursseja ja kerhoja kylille, kun kyläläiset ovat niitä ehdottaneet ja keränneet joukostaan listan aiheesta kiinnostuneista ihmisistä.





**KUVIO 6. Vastaajien (N=42) tyytyväisyys kylien palveluihin**

Kyselyyn vastaajia pyydettiin asettamaan palveluja ja kylän kehittämisen kohteita tärkeysjärjestykseen numeroilla 1–5. Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nähtiin erilaiset palvelut mahdollistava infrastruktuuri, kuten tieverkon kunto sekä puhelin- ja tietoliikenneyhteydet. Kylätalkkaripalvelujen kehittäminen, erilaiset arkista asumista tukevat palvelut ja terveyspalvelut nostettiin myös viiden tärkeimmän palvelun joukkoon. Kehittämistehävät jaettiin kahden hankkeen kesken siten, että infra-asioiden edistäminen jäi ensisijaisesti Kyläkumppani-hankkeen vastuulle. Vastaavasti kylätalkkaripalvelujen ja kotiapumallin kehittäminen tulivat Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen vastuulle. Kyselyn tulokset tiivistettiin mikrokirjaan, jota levitettiin laajasti.

**NÄITÄ PALVELUJA KYLÄLÄISTEN MIELESTÄ PITÄISI KEHITTÄÄ:**

1. teiden kunto
2. tietoliikenneyhteydet
3. kylätalkkaripalvelut ja kotiapu
4. terveyspalvelut
5. puhelimen kuuluvuus.

Kysely toteutettiin hyvin käytännönläheisellä tasolla. Kysyimme esimerkiksi, mitä palveluja vastaaja perheineen olisi itse valmis käyttämään, miten usein kyseistä palvelua kaivattaisiin ja paljonko palvelusta ollaan valmiita maksamaan. Vastauksista huomattiin, että kylillä on jonkin verran kysyntää esimerkiksi kylätalkkari- ja kotisiivouspalveluille. Sitä ei kuitenkaan ole niin paljon, että siitä syntyisi kokoaikainen työpaikka esimerkiksi uudelle yrittäjälle.

**TAULUKKO 5. Kylille kaivatut palvelut ja niiden arvioitu käyttötiheys**

Kaivattuja palveluja	Viikoittain	1 x kuukaudessa	1–2 x vuodessa
Kylätalkkaripalvelut	1	4	2
Siivous		3	1
Ruokahuolto / catering		1	1
Harrastuskurssit	2	1	
Metsurin palvelut, polttopuut			4
Jalkahoito		1	
Kuntotanssit		1	

Odotetusti kysely kertoo myös siitä, että palvelujen ostamisen kulttuuri on vielä kehittymätön. Osa siivouspalveluista kiinnostuneista henkilöistä ilmoitti, että sopiva hinta palvelulle olisi 5–8 euroa. Yhdessä vastauksessa esitettiin, että työttömät voisivat siivota ja tehdä pihatöitä matkakorvauksia vastaan. Toisaalta muutamissa vastauksissa viitattiin normaaliin hintatasoon, mutta ei oltu ihan varmoja, mitä esimerkiksi siivouspalvelut tai kotitalkkaripalvelut tänä päivänä maksavat.

Toisaalta kyläläisillä on kyselyn perusteella jonkin verran valmiuksia ja halua tarjota palveluja sekä maksullisina että vapaaehtois pohjalta. Esimerkiksi sekä siivoukseen että kylätalkkaripalvelujen tarjoamiseen löytyi kiinnostusta. Keskeinen kysymys on, miten palvelun tarjoajat ja tarvitsijat saadaan kohtaamaan toisensa. Löytyisikö ideariiheessä esitetystä osuuskunta-ajatukselta vastaus tähän?

## 6.2 Yhteisyrityksellä on leveämmät hartiat

### 6.2.1 Lähipalveluosuuskunnan perustaminen

Lähipalveluosuuskunnan perustaminen sai alkunsa tammikuussa 2013 järjestetystä osuuskuntayrittäjyyden infotilaisuudesta. Infoiltaan saapui paikalle parisenkymmentä henkeä, mikä on hyvä tulos Pieksämäen kaltaisessa, vajaan 19 000 asukkaan pikkukaupungissa. Osallistujamäärän lisäksi ilahduttavaa oli se, että monilla osallistujilla tuntui olevan henkilökohtaista kiinnostusta osuuskuntayrittämisestä kohtaan. Näytti siltä, että ajatus osuuskunnasta oli kytynyt samanaikaisesti eri ihmisten mielissä, mutta he eivät olleet aiemmin kohdanneet toisiaan.

Infoillan osallistujat kutsuttiin muutaman viikon päästä yhteiseen työpajaan keskustelemaan tarkemmin osuuskunnan perustamisesta. Paikalle saapui yhdeksän henkilöä, joista muutamat tunsivat toisensa ennestään, mutta kukaan ei tuntenut kaikkia. Tästä illasta käynnistyi kehittämisen prosessi, joka johti puolen vuoden päästä osuuskunnan perustamiseen. Koska yhteisyrityttämisestä kiinnostuneet eivät tunteneet kaikkia toisiaan entuudestaan, keskinäisen luottamuksen kasvattaminen sekä yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen muotoilu tunnistettiin tärkeäksi onnistumisen ehdoksi. Osuuskuntakoulutukseen tai valmennukseen osallistuminen ei kiinnostanut kaikkia osuuskunnan perustamisesta kiinnostuneita. Osa koki, että tietoa on jo riittävästi aiemman yrittäjä- ja osuuskuntataustan vuoksi. Tästä lähtökohdasta päätimme luoda valmennuskonseptin, joka yhdisti tietoa ja taitoa kasvattavat valmennukset ja toisaalta epäviralliset yhteistä tahtotilaa luovat tapaamiset.

Lähipalveluosuuskunta Jeesin perustamiskokous pidettiin 7.8.2013 eli noin puoli vuotta ensimmäisen infotilaisuuden järjestämisen jälkeen. Yritys merkittiin työnantajarekisteriin, ennakoperintärekisteriin ja arvonnäköverovelvolliseksi 1.9.2013 sekä kaupparekisteriin 25.9.2013 ja verohallinnon rekisteriin 30.9.2013.

### **Huhtikuu 2013**

*Näyttää siltä, että mahdollisesti perustettava osuuskunta on saamassa fiksun, kokeneen ja asioihin sitoutuvan vetäjän. Tämä luo uskoa osuuskunnan perustamiseen ja sen tulevaisuuteen. :-)*

### **Lokakuu 2014**

*Näin jälkeenpäin pohdittuna, saattoi olla hyvä ratkaisu, että alkuvaiheen työpajat pidettiin erään osuuskunnan jäsenen luona. Mahduimme kaikki istumaan tuvan pitkän pöydän ympärille. Kodinomainen ympäristö loi heti alusta alkaen epämuodollisuuden ja läheisyyden tunteen. Kotinsa ovet avannut henkilö osoitti luottamusta toisia, osittain täysin ennestään tuntemattomia jäseniä kohtaan. Luottamukseen vastattiin luottamuksella.*

## **6.2.2 Osuuskunnan jäsenet**

Lähipalveluosuuskunta Jeesin 12 perustajajäsentä ovat taustaltaan aika erilaisia. Mukaan lähti yhteensä neljä hoiva-alan ammattilaista ja kolme mökkitalkkarin työstä kiinnostunutta, joista osalla oli jo ennestään oman tai muiden alojen töitä osa-aikaiselta pohjalta. Yhdellä mökkitalkkarilla oli jo ennestään oma yritys, joka toimii edelleen osuuskunnan rinnalla. Yhden henkilön tavoitteena oli yrittäjyyden harjoittelu ja halu työllistyä mahdollisesti tulevaisuudessa opintojen päättymisen jälkeen.

Neljä henkilöä lähti mukaan enemmän taustavaikuttajan ominaisuudessa. Heillä tavoitteena ei ollut alun perinkään tarkoitusta työllistyä osuuskunnan kautta, vaan tavalla tai toisella antaa tukensa perustettavalle toimintamallille. Esimerkiksi osuuskunnan puheenjohtajaksi saatiin henkilö, jolla on pitkä yrittäjäkokemus maahantuonnin ja myynnin parista. Hänellä ei ollut omia, osuuskuntaan liittyviä taloudellisia intressejä, vaan halua auttaa uusi toimintamuoto alkuun ja turvata palveluja myös haja-asutusalueelle.

Osuuskunnan perustajajäsenillä oli myös selkeästi erilaisia orientaatioita suhteessa työelämään. Osa haki osa-aikaista työtä tai satunnaisia lisäkeikkoja jo tekemänsä työn rinnalle. Toisilla oli tähtäimessä kokoaikainen työ osuuskunnan kautta. Joillekin osuuskunta näyttäytyi mahdollisuutena työllistyä tulevaisuudessa, nykyisen määräaikaisen työn päättyessä.

Erilaiset taustat voivat olla sekä vahvuus että heikkous. Vahvuus ne ovat silloin, jos jokainen löytää paikkansa kokonaisuudessa ja pystyy käyttämään omaa osaamistaan ja omia verkostojaan yhteisön hyväksi. Keskinäinen erilaisuus voi vastaavasti kääntyä heikkoudeksi, jos eri jäsenten erilaiset intressit alkavat vetää liiaksi eri suuntiin tai jos taustajäsenillä ei riitä käytännössä intoa osuuskunnassa toimimiseen ja sen parhaaksi työskentelyyn.

#### OTTEITA TUTKIJAN PÄIVÄKIRJASTA

##### ***Toukokuu 2013***

*Mietin usein työpajojen ja valmennusten jälkeen, pääsivätkö kaikki riittävästi ääneen. Olemme ihmisinä niin erilaisia. Toisille on helpompaa osallistua ryhmän keskusteluun. Osa reagoi nopeammin ja toiset haluavat miettiä sanottavaansa pidempään. Olisiko pitänyt tehdä jotain toisin ja tehdä hiljaisemmille enemmän tilaa?*

*Olen tosi onnellinen siitä, että tässä porukassa ei näyttäisi olevan ketään keskustelua ja yhteisöä dominoivaa henkilöä. Joukossa on mukana useita vahvoja persoonia, mutta ainakin itselleni on jäänyt tunne, että kukaan ei ”kävele toisten yli”. Joskus ajoittain joku ryhmän yksittäisistä jäsenistä näyttää koettelevan toisten kuuntelemisen kykyä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että keskinäistä erilaisuutta siedetään kohtalaisen hyvin.*

Jäsenpohjan perusteella voi myös tulkita, että Pieksämäen osuuskuntamallissa näkyy sekä pyrkimyksiä **maaseudun palvelujen turvaamiseen** että pyrkimyksiä **työllistää itse itsensä yhteisvoimin**. Selkeää asiakasnäkökulman edustusta osuuskunnan perustajajäsenten joukossa ei ole. Asiakasnäkökulman mukana olo voisi parhaimmillaan tuoda yrityksen toimintaan arvokasta tietoa asiakkaiden arjesta ja tarpeista. Toisaalta pahimmillaan tilanne voisi kulminoitua kahden intressiryhmän keskinäiseksi kamppailuksi yrityksen sisällä.

### **6.2.3 Toiminta-ajatuksena arjen apu**

Lähipalveluosuuskunta Jeesin toiminta-ajatuksena on tuottaa erilaista arjen apua lähinnä ihmisten kodeissa. Tavoitteena on, että erilaisia palveluja saa samasta numerosta, jolloin yhteydenotto on helppoa niin kunnan työntekijöille kuin itse maksaville asiakkaillekin. Asiakkaalle voidaan räätälöidä pal-

velukokonaisuus, johon yhdistetään eri jäsenten osaamista. Osuuskunnan jäsenet asuvat eri puolilla kuntaa. Tarkoituksena on etsiä tekijä mahdollisimman läheltä asiakasta, jolloin matkakulut jäävät maltillisiksi. Keskusteluissa on ollut ajatus, että osuuskunnan ympärille kerättäisiin väljä, satunnaisten tekijöiden verkosto. Esimerkiksi maaseutualueilla asuu hiljattain eläkkeelle jääneitä henkilöitä, jotka varmasti mielellään tekisivät silloin tällöin lyhyempiä keikkoja. Verkoston muodostaminen on kuitenkin vasta työn alla.

Sääntöjen mukaan osuuskunnan tarkoituksena ja toimialana on jäsentensä ammatin ja talouden tukemiseksi harjoittaa seuraavia palveluja: sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluja sisältäen luontais- ja vaihtoehtohoidot, elintarvikealaan liittyvät tuotteet ja palvelut, uudis- ja korjausrakennus-, isännöinti-, siivous-, kiinteistönhuolto-, rakennussuunnittelu- ja muut rakennusalan palvelut, video-, valokuvaus- ja media-alan palvelut, maiseman hoitoon ja viherrakentamiseen liittyvät suunnittelu- ja toteutuspalvelut, maa- ja metsätalousalaan liittyvät palvelut, ravintola-, suurtalous-, pito- ym. ravitsemusalaan liittyvät palvelut, kioski- ja majoituspalvelut, kuljetuspalvelut sekä toimihenkilöiden ja työntekijöiden työnvälitys- ja työvoiman vuokrauspalvelut erilaisiin tehtäviin. Lisäksi osuuskunta voi harjoittaa kaikkea lailista liiketoimintaa.

Nimetyt toimialat määrittyivät perustajajäsenten osaamisen ja liiketoimintaintressien mukaan. Lähtökohtana on, että kotiin vietävä arjen apu muodostaa toiminnan ydinalueen. Se muodostaa Jeemin yhteismarkkinoinnin lähtökohdan ja ulospäin rakennettavan brändin ytimen. Arkisen avun reunaamalla voidaan harjoittaa muutakin liiketoimintaa jäsenten omien tavoitteiden mukaisesti.

## **LÄHIPALVELUOSUUSKUNTA JEESI TARJOAA MM.**

### **SEURAAVIA PALVELUJA:**

- hoiva- ja hoitoapu
- asiointipalvelu
- kotisiivous
- lastenhoito
- koti- ja mökkitalkkaripalvelut
- puutarhanhoito
- puutarhasuunnittelu
- valokuvaus
- osuuskuntakoulutukset.

Lähipalveluosuuskunta Jeesin voi nähdä myös matalan kynnyksen yrittäjyytenä. Jos osuuskunnan jäsenet olisivat lähteneet yksinyrittäjiksi, jokainen heistä olisi joutunut valmistelevaan oman omavalvontasuunnitelman-  
sa ja hakeutumaan erikseen palveluseteliyrittäjäksi. Myös kirjanpito, markkinointi ja taloushallinto olisi pitänyt jokaisen järjestää erikseen. Nyt selvittää yhteisellä yhteydenpidolla viranomaisten suuntaan. Vastuuta voidaan jakaa myös hallinnosta ja markkinoinnista.

Parhaimmillaan osuuskuntayrittäjyydessä yhteisön voima ilmenee keskinäisenä tukena. Hankalista asioista ja asiakastilanteista on mahdollista keskustella osuuskunnan muiden jäsenten kanssa. Sairauslomien ja vuosilomien tuuraukset onnistuvat joustavammin kuin yksinyrittäjällä. Käytäntö tosin harvoin on näin ruusuinen. Jos kaikki osuuskunnan jäsenet ovat tahoillaan työllistettyjä, voi olla vaikea lähteä tekemään toisen henkilön sovittuja töitä omien töiden rinnalla.

Isossa osuuskunnassa yksittäisten jäsenten omistususuus yrityksestä jää niin matalaksi, että heillä säilyy oikeus palkansaajan työttömyysturvaan ja soviteltuun päivärahaan<sup>7</sup>. Tämä tekee yrittäjyyden aloittamisesta ja kokeilemisestä helpompaa yksinyrittäjyyteen verrattua. Yksinyrittäjän sosiaaliturva on huomattavasti palkansaajan sosiaaliturvaa heikompi. Osuuskunnan jäsenenä yrittämistä voi harjoitella turvallisesti ja kokeilla oman liikeidean kan-

<sup>7</sup> Tämä ei ole erityisesti osuuskuntiin liittyvä piirre. Samalla tavalla, jos henkilön omistususuus osakeyhtiöstä jää alle 15 prosenttiin, häntä ei katsota yrittäjäksi suhteessa sosiaaliturvalainsäädäntöön.

tavuutta. Jos asiakkaita löytyy ja yritystoiminta alkaa rullata, osuuskunnan suojista on myöhemmin mahdollista irtaantua yksinyrittäjäksi.

#### **6.2.4 Toimintatavat ja toiminnan rakenteet**

Ensimmäisen toimintavuotensa jälkeen Lähipalveluosuuskunta Jeesissä on yhteensä 15 jäsentä eli kolme uutta jäsentä on otettu mukaan. Ensimmäinen tilikausi oli normaalia pidempi eli yhteensä 16 kuukautta. Ensimmäisen tilikauden arvioitu liikevaihto on noin 80 000 euroa. Kaksi jäsenistä työskentelee tällä hetkellä pelkästään osuuskunnan kautta. Yksi työskentelee pääasiassa osuuskunnan kautta. Lisäksi kuusi jäsenistä on tehnyt satunnaisia keikkoja osuuskunnan kautta.

Yritystoiminnan käyntiin saaminen oli hidasta. Toimeksiantoja ja asiakkaita on tullut pikkuhiljaa ripotellen. Esimerkiksi palveluseteliaseiakkaita on ollut vain yksi ensimmäisen toimintavuoden aikana. Määrä on vaatimaton ottaen huomioon, että palveluseteliaseiakuuden mahdollistaminen oli kaupungin ensisijaisena tavoitteena Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen kehittämistehtävää muotoiltaessa.

Jeesin ajatuksena on ollut tarjota monenlaisia palveluja yhdestä numerosta. Toimitiloja ei ole vielä hankittu eikä erillistä toimistotyöntekijää palkattu. Lähtökohtaisesti hallituksen jäsenet ovat vastanneet yhteisyrityksen puhelimesta ja välittäneet sen kautta tulevat työtilaukset muille jäsenille. Kirjanpito on ostettu alusta asti ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kaikesta laskutuksesta 10 prosenttia ohjataan osuuskunnan yhteisten kulujen kattamiseen. Loput maksetaan työntekijöille palkkoina.

Lähipalveluosuuskunta Jeesille valittiin viiden hengen hallitus perustamiskokouksessa. Käytännössä hallitus ei ole toiminut niin hyvin kuin olisi ollut mahdollista, koska osa jäsenistä ei ole osallistunut tiiviisti hallitustyöskenteelyyn. Virallisia jäsenkokouksia ei ole pidetty, mutta joka kuukauden ensimmäisenä maanantaina on ollut kuukausipalaveri, jossa keskustellaan epävirallisemmin ajankohtaisista asioista. Hallitus on kokoontunut tarvittaessa eli yhteensä seitsemän kertaa elokuusta 2013 lokakuuhun 2014.



## 6.3 Useampi tukijalka yrityksen taloudelle?

### 6.3.1 Uusvanhan kyläyhteisön idea

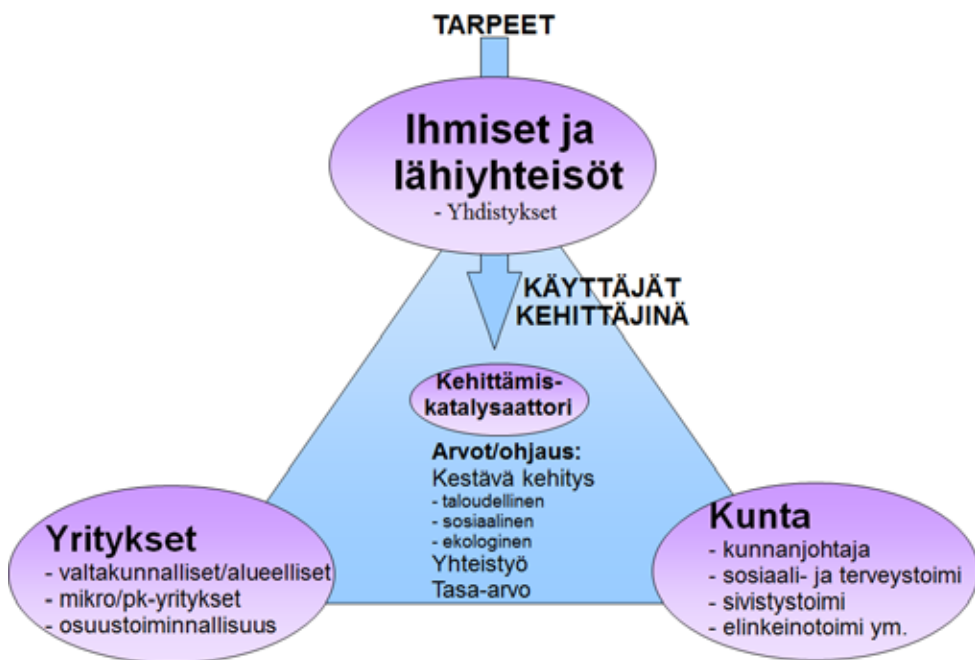
Pieksämäen osuuskuntamallin kehittelyvaiheessa tutustuimme osuuskunta Taloushaltian toimintaan Pirkanmaalla ja Lahden alueella. Taloushaltia toteuttaa toiminnassaan ns. uusvanhan kyläyhteisön periaatetta. Konseptiin sisältyy ajatus palvelujen tuottamisesta yhteisöllisesti ja yhteisvastuullisesti, mutta samalla kuitenkin osana markkinataloutta. Uusvanhalla kyläyhteisöllä tarkoitetaan ihmisten lisääntyvää vastuunottoa tarvitsemistaan palveluista ja uudenlaista yhteisöllisyyttä (Ylinen & Berninger (2013).

Uusvanhassa kyläyhteisössä kunta, yritykset ja asukkaat työskentelevät kumppanuusperiaatteen mukaisesti yhteisen tavoitteen hyväksi. Kunnan keskeinen tehtävä on ohjata ja tukea paikallista kehittämistyötä. Minimissään tämä tarkoittaa, että kunta ei estä vaihtoehtoisten palveluntuotantotapojen syntymistä.

Tarvittavat palvelut muotoillaan ihmisten tarpeista käsin, ja ne pyritään kehittämään niitä tuottavalle yritysverkostolle kaupallisesti kannattaviksi. Lahden tapauksessa tämä tarkoittaa lähiruokalogistiikan ja kunnan omaa palveluntuotantoa täydentävien kotipalvelujen yhdistämistä. Toisin sanoen palveluja tuottavan osuuskunnan **talous nojaa kahteen, toisiaan täydentävään tukijalkaan**. Lähiruokapalvelu kokoaa yhteen paikallisia pientuottajia ja kauppaliikkeitä. Tavoitteena on ollut saada paikallinen ruoka selkeästi esille kauppoihin yhtenevän brändin alle. Osuuskunnan rooli verkoston osana on tuotteiden kuljetus pientuottajilta kauppoihin.

Täydentävien kotipalvelujen puoli koostuu esimerkiksi kauppakassien ja aterioiden kuljetuksesta. Niiden rinnalla tarjotaan matalan kynnyksen kotiapua asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Ideana on, että osuuskunnan kannattavuus ja työntekijöiden palkka muodostuvat näiden kahden toiminnan kautta. Kumpikaan ei välttämättä yksinään toisi koko elantoa.

Taloushaltian Pirkanmaan toimintamalli on rakentunut rajatumminkin kauppakassipalvelun varaan. Mallissa osuuskunta tekee tiivistä yhteistyötä kunnan kotihoidon kanssa, tekee asiakkaiden ostokset ja toimittaa ne perille asiakkaiden koteihin sopimuksen mukaisesti.



KUVIO 7. Uusvanha kyläyhteisö -konseptin viitekehys

Kyläkartoituksen pohjalta myös Pieksämäellä tiedettiin, että kylille kotiin vietävää apua ei välttämättä yksistään riitä tuomaan elantoa. Ajatus talouden rakentamisesta kahden toisiaan täydentävän toiminnon varaan kuulosti kiinnostavalta. Osuuskunnan perustajat päättivät lähteä kokeilemaan, voisiko Lahden toimintamallia soveltaa myös Pieksämäellä. Pieksämäen vahvuutena nähtiin sijainti kolmen maakuntakeskuksen keskiössä. Mikkeliin, Jyväskylään ja Kuopioon on Pieksämäeltä alle sadan kilometrin etäisyys. Alustavassa visiossa mietittiin, että tuottajaverkoston tuotteet saataisiin kaikkien kolmen maakuntakeskuksen liikkeisiin esille.

Tämä avaus ei kuitenkaan edennyt toivotusti. Lähituottajaverkosto saatiin koottua huolellisen taustatyön seurauksena. Kaupan kanssa keskustelut eivät kuitenkaan johtaneet toivottuun lopputulokseen. Toisaalta Jeelin jäsenillä ei ollut tarkemman harkinnan jälkeen kiinnostusta lähteä rakentamaan logistista toimintaa pienestä mittakaavasta alkaen. Lisäksi asian tarkempi pohdiskelu sai jäsenet huomaamaan, että maakuntakeskuksiin ajaminen tarkoittaisi pitkiä päiviä. Halukkuus toiminnan eteenpäin viemiseen hiipui Jeelin jäsenten keskuudessa.

### 6.3.2 Miksi ketjuyrittäjyyden mallia ei syntynyt?

Kotipalveluja tuottavat yritykset ovat yleisesti ottaen pieniä, mikä lisää niiden haavoittuvuutta. Toisaalta uusosuuskuntien piirissä on havaittu, että osuuskunnat eri puolilla Suomea painiskelevat hyvin samantapaisten asioiden ja haasteiden kanssa. Keskinäistä yhteistyötä on kuitenkin hyvin vähän. Jäimme pohtimaan, voisiko jonkinlainen ”yhteiskunnallisen ketjuyrittäjyyden malli<sup>8</sup>” ratkoa näitä pulmia. Toisiko samalla mallilla toimiminen eri puolilla Suomea keskinäistä synergiaetua ja myös toiminnan tehokkuutta asiakkaille päin? Tämä oli toinen näkökulma Taloushaltian kanssa viriteltävän yhteistyön taustalla.

Käytännön kehittämistyössä havaittiin, että väljemmän tason toimintamallin räätälöinti paikallisiin olosuhteisiin on mahdollista. Mitä yksityiskohtaisemmalle tasolle mennään, sitä hankalampaa on valmiiden mallien siirtäminen yhdestä kontekstista toiseen. Osuuskuntayrittäjyys on ollut olemassa väljänä toimintamallina jo 1700-luvulta alkaen ja Suomessa uuden osuuskunnan liikkeenä 1990-luvulta alkaen. Pystyimme Pieksämäellä ottamaan oppia muualla saaduista kokemuksista ja räätälöimään sen pohjalta oman näköisemme paikallismallin. Toisaalta Taloushaltian lähiruokalogistiikan ja täydentävän kotipalvelun malli oli räätälöity suhteessa päijäthämäläiseen ja pirkanmaalaiseen toimintaympäristöön. Käytännössä Lähipalveluosuuskunta Jeesin jäsenet havaitsivat, että suhde lähiruokaan on ainakin vielä toistaiseksi erilainen eteläisemmässä Suomessa verrattuna Etelä-Savoon. Ehkä tässäkin olisi pitänyt miettiä enemmän yleisen tason periaatteen toteutumista eli etsiä yritysten välistä liiketoimintaa joltain muulta alalta kuin lähiruokalogistiikan parista.

Ketjuyrittäjyyden pilotointi olisi edellyttänyt konseptin ja käytännön toimintatapojen kehittämistä, joka ei tämän kehittämishankkeen puitteissa ollut mahdollista. Käytännössä se olisi tarkoittanut yhteisten toimintatapojen hiomista, logoja, lomakkeita, laatukäsikirjoja ja valmiita nettisivupohjia, jotka verkostoon liittyvä yritys saa alusta alkaen käyttöönsä. Lisäksi osuuskuntamuotoiseen yrittäjyyteen liittyy vahva tasavertaisuusoletus. Tämän vuoksi

8 HoviKoti Oy on esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä, joka toimii yhteiskunnallisen ketjuyrittäjyyden idealla. Ideana on ollut koota pienempiä, yksityisiä hoivakotiyrityksiä työskentelemään yhteisen ketjukonseptin alla. Yhteiskunnallisen ketjuyrittäjyyden potentiaalia on nähty olevan myös isojen järjestöjen liiketoiminnassa, jossa järjestötoimintaa on jo valmiiksi eri puolilla Suomea.

paikallisista osuuskunnista muodostuvaa ketjuyritystä on erittäin haastavaa rakentaa asetelmalle, jossa yksi henkilö tai yritys omistaa taustakonseptin.

Osuuskuntamuotoisessa ketjuyrittäjyydessä kannattaa harkita verkosto- maista rakennetta, jossa yritysketjun jäsenet ovat vastavuoroisessa vuoro- vaikutuksessa keskenään ja oppivat toisiltaan. Toisaalta malliin tulisi sisäl- tyä joustavuus ja mahdollisuus omiin paikallisiin ratkaisuihin selkeiden yh- teisten rajojien ja pelisääntöjen puitteissa. Ketjun hallinnollisen raken- teen voisi rakentaa osuuskuntaperiaatteen mukaisesti demokraattisuuteen. Yhteiskunnallisen ketjuyrittäjyyden konseptin omistajan olisi hyvä olla it- sekin yhteiskunnallinen yritys, joka ohjaa mahdollisen voittonsa kokonaan konseptin ja jäsenyritysten kehittämiseen.

Vaikka yhteiskunnallisen ketjuyrittäjyyden konseptia ei ollut mahdolis- ta kehittää tässä hankkeessa muuten kuin sen edellytysten pohtimisella, ai- he itsessään on mielenkiintoinen. Konseptin kehittäminen ja pilotointi so- veltuisi oman kehittämiskokonaisuutensa aihieksi.

## 6.4 Osuuskunta uskoo tulevaan<sup>9</sup>

Diakonia-ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijat selvittivät syksyl- lä 2014 Lähipalveluosuuskunta Jeesin jäsenten kokemuksia ensimmäisestä toimintavuodesta ja ajatuksia osuuskuntayrittämisen tulevaisuudesta. Haas- tattelut toteutettiin kuuden aktiivisimman jäsenen henkilökohtaisina puhe- linhaastatteluina sekä lokakuun kuukausikokouksen yhteydessä toteutettu- na ryhmähaastatteluna.

Kaikkien haastateltujen mielestä kokemukset ensimmäisestä vuodesta ovat olleet positiivisia. Töitä oli alussa vähän, mutta työt ovat lisääntyneet ajan myötä. Osa koki töitä olevan omasta näkökulmastaan sopivasti, toiset kaipa- sivat vielä lisätunteja. Osuuskunnasta oli löytynyt myös tuuraaia ja yllätyk- seksi töitä oli löytynyt myös naapurikunnista. Toisaalta töiden maltillinen li- sääntyminen nähtiin hyvänä asiana, koska näin töille on ehditty etsiä tekijät.

Yhteistoiminnan arvioitiin sujuneen hyvin. Osuuskunnan jäsenten mu- kaan ilmapiiri on ollut avoin. Erilaisia näkemyksiä asioista on ollut, mut- ta ne on pystytty ratkaisemaan ilman riitoja. Esimerkiksi kuukausipalaverit on nähty hyvinä tilanteina, joissa jokainen voi ilmaista vapaasti mielipiteen-

<sup>9</sup> Tämä alaluku perustuu Leena Kallannon, Tuula Purasen (Kallanto & Puranen 2014) ja Terhi Auvisen (Auvi- nen 2014) sairaanhoitajaopintoihin liittyvissä kehittämistehtävissä saamiin tuloksiin ja tekemiin havaintoihin.

sä ja vaihtaa kuulumisia. Vertaistuki on ollut tärkeää, ja jäsenet ovat tuke-  
neet toisiaan ongelmatilanteissa sekä jakaneet tietoa, näkemyksiä ja ideoita.

Ensimmäiseen toimintavuoteen on mahtunut myös ongelmia ja haasteita. Esimerkiksi laskutuksissa ja kirjanpidossa oli alussa ongelmia, joita pystyt-  
tiin myös ratkomaan omien valintojen kautta. Töiden suunnittelussa näh-  
tiin myös kehittämisen varaa.

Kaikilla haastatelluilla on vahva usko Lähipalveluosuuskunta Jeesin tu-  
levaisuuteen. Vahvuutena nähdään monipuolinen osaaminen eri ammat-  
tialoilta ja joustavuus tarjota palveluja eri puolille Pieksämäen kaupunkia  
matkojenkin päähän. Pieksämäen kaupunki nähdään keskeisenä kumppa-  
nina tulevaisuudessa ja tilauksien määrän kaupungin suunnalta uskotaan li-  
sääntyvän. Kaupungin kanssa suunnitellaan mahdollisena uutena avauksena  
hoiva-alan sijaisvälitystä. Osuuskunnan jäsenet luottavat siihen, että oikein  
kohdistettu markkinointi tulee myös osaltaan tuomaan lisää töitä. Puskara-  
dion kerrotaan jo nyt toimivan hyvin.

Ryhmähaastattelussa pohdittiin muun muassa osuuskunnan laajenemi-  
sen rajoja ja sitä, onko uusia jäseniä tarve saada lisää. Jos työmäärä lisään-  
tyisi tulevaisuudessa reilusti, olisiko parempi kasvattaa nykyisen osuuskun-  
nan kokoa vai perustaa sen rinnalle toinen osuuskunta? Keskusteluun nousi  
ajatus, että osuuskunnan kasvaessa eri toimialat voisivat eriytyä omiksi ryh-  
mikseen, joko osuuskunnan sisällä tai omina osuuskuntinaan. Uusien jä-  
senten ja työntekijöiden perehdytystä pidettiin tärkeänä, ja sen puuttumi-  
nen noteerattiin uhkana toiminnalle.

## **6.5 Palveluntuottajaverkosto käynnistyy varovaisesti**

Yksi hankkeen alkupuolella järjestetyn ideariihen ajatuksista oli keskinäisen  
yhteistyön lisääminen yrittäjien ja Pieksämäen kaupungin välille. Ideaa kyp-  
syteltiin vuoden 2014 aikana Pieksämäen kaupungin aloitteesta käynniste-  
tyssä lähikumppanuusryhmässä. Ryhmän tarkoitus oli koota hanketoimi-  
joita, yhdistyksiä ja maaseutualueen palveluista vastaavia kaupungin työn-  
tekijöitä saman pöydän ääreen keskustelemaan yhteisistä tavoitteista. Tar-  
koitus oli myös varmistaa, että eri tahoilla edetään samansuuntaisesti eikä  
ainakaan tahattomia päällekkäisyyksiä pääse syntymään. Idean kypsyttely  
johti ensimmäisen kotipalveluyrittäjien palveluntuottajaverkoston kokoon  
kutsumiseen syyskuussa 2014.

Ideana on kokeilla tapaamisia kaupungin keskeisten työntekijöiden ja toisaalta kotipalveluja (tai kotipalvelujen tukipalveluja) tuottavien yrittäjien kesken. Tapaamiset on alustavasti suunniteltu järjestettäväksi neljä kertaa vuodessa. Seuraavan tapaamisen ajankohta ja käsiteltävä aihe sovitaan aina edellisen kokouksen lopussa. Kokoonkutsujaksi on lupautunut yksi kaupungin kotihoidon edustajista. Toimintaperiaatteena on kaikkien jäsenten vastuu ryhmän toimivuudesta.

Ensimmäiseen kokoontumiseen saapui osallistujia kolmesta eri yrityksestä. Lähipalveluosuuskunta Jeesistä oli paikalla kaksi henkilöä ja lisäksi paikalle saapui kaksi yksinyrittäjää. Kaupunki oli hyvin edustettuna kolmen henkilön voimin. Osallistujien joukossa oli myös sosiaali- ja terveysalan yhdistysten paikallisen kattojärjestön edustaja.

Ensimmäisessä kokoontumisessa lähinnä vaihdettiin kuulumisia ja ajatuksia ryhmän toiminnasta. Seuraava kokoontuminen sovittiin joulukuulle.

Palveluntuottajaverkoston voi nähdä matalan kynnyksen avauksena kaupungin työntekijöiden ja kotipalveluyrittäjien keskinäisen yhteistyön vahvistamiseen. Parhaimmillaan tapaamiset voivat myös vahvistaa yrittäjien keskinäistä yhteistyötä, jos he oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Verkostotyöskentelyn onnistuminen ja kehittäminen edellyttävät sitoutumista sekä kaupungin työntekijöiltä että yrittäjiltä.

## INFO- JA KESKUSTELUILLAT JULKISISTA HANKINNOISTA

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen aikana järjestettiin info- ja keskusteluiltojen sarja julkisista hankinnoista. Keskusteluiltojen teemoiksi valittiin esimerkiksi hankintojen kokonaistaloudellisuus ja vaikutukset aluetalouteen. Illoissa pohdittiin myös yhteistarjouksen jättämisen ja hankintojen pilkkomisen mahdollisuutta. Yhdessä illassa pureuduttiin hankintojen yhteissuunnitteluun tilaajan ja palveluntuottajien yhteistyönä.

Illoissa oli vieraana asiantuntija-alustaja. Lisäksi ennakoon oli pyydetty kommenttipuheenvuorot kuntaorganisaation edustajalta ja yrittäjältä. Tilaisuuksiin kutsuttiin paikalle laajasti yrittäjiä, kaupungin viranhaltijoita, valtuutettuja ja lautakuntien jäseniä ja muita julkisista hankinnoista kiinnostuneita ihmisiä. Iltojen osallistujamäärä vaihteli 6:n ja 16:n välillä, mikä on melko normaali osallistujamäärä Pieksämäen kokoisessa pikkukaupungissa.

Info- ja keskusteluillat voi nähdä matalan kynnyksen avauksena prosessissa, jossa palveluntuottajat ja myös loppuasiakkaat otetaan mukaan hankintojen suunnitteluun. Parhaimmillaan yhteissuunnittelu voi lisätä keskinäistä luottamusta ja johtaa palvelutoiminnan tavoitteelliseen yhteiskehittämiseen sopimuskauden aikana.

## 6.6 Mitä opittiin Pieksämäellä?

Lähdimme Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen alkupuolella pohtimaan, miten kotipalvelujen ja kotihoidon tukipalvelujen tarjontaa sekä palveluseteliyrittäjyyttä voitaisiin lisätä maaseutualueilla. Lyhyt kirjallisuuskatsaus auttoi ymmärtämään, että kyse ei ole pelkästään Pieksämäen ongelmasta, vaan yleisemmästä palvelujen kysynnän ja tarjonnan kohtamattomuudesta. Kehittämishaaste oli lähtökohdiltaan hankala. Maaseudulla harva asutus ja pitkät välimatkat luovat pulmallisen lähtökohdan palveluliiketoiminnalle. Palvelun hinta nousee helposti liian korkeaksi asiakkaan näkökulmasta tai painuu niin alas, ettei yrittäjä saa itselleen kohtuullista elantoa tekemästään työstä.

Osuuskuntayrityksen mallilla pyrittiin kiertämään tai vähintään pehmentämään muutamia tunnistettuja kompastuskohtia. Yhteisyrityksen malli koostaa eri alojen tekijöitä samaan organisaatioon. Näin esimerkiksi maaseudun osa-aikaista työtä etsivillä on mahdollisuus tehdä työtä ja saada siitä palkkaa. Jos osuuskuntaan saadaan tekijöitä eri puolilta kuntaa, tekijä löytyy helpommin läheltä palveluntarvitsijaa. Näin matkakulut jäävät pienemmiksi. Toisaalta omistuspohjaltaan laaja yritys takaa lähtökohtaisesti sen, että osuuskunnan jäsenet pysyvät palkansaajan sosiaaliturvan piirissä. Näin kynnys yrittäjäksi ryhtymiseen mataloituu, kun oikeus työttömyyspäivärahaan säilyy.

Pieksämäen osuuskuntamallin rakentamistyössä huomattiin, että esimerkiksi seuraavilla asioilla on keskeinen merkitys toiminnan onnistumisen kannalta.

- 1) **Panostus osuuskunnan perustamisvaiheessa sekä tiedon lisääntymiseen että keskinäisen luottamuksen kasvuun.** Tiedollisen ja taidollisen valmennuksen rinnalla järjestettiin työpajoja, joihin osallistuivat kaikki osuuskunnan mahdolliset perustajajäsenet. (Osa perustajajäsenistä ei halunnut osallistua koulutukseen.) Työpajojen ideana oli keskustella yhä uudestaan jokaisen omista ja yhteisistä tavoitteista sekä yhteisistä pelisäännöistä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että osittain toisilleen entuudestaan tuntemattomat henkilöt olivat kuitenkin keskenään riittävästi samoilla linjoilla yhteisen toiminnan luonteesta.



- 2) **Sitoutunut vetäjä.** Osuuskunnalle löytyi ensimmäisestä infotilaisuudesta sitoutunut ja liiketoimintaa ymmärtävä vetäjä, joka on innostuneesti vienyt asiaa eteenpäin. Johdon merkitys on osuuskuntayrittäjyydessä olennainen kysymys. Johtajan täytyy ymmärtää yrityksen demokraattinen luonne ja pystyä antamaan jäsenille tilaa toimintaan. Toisaalta tarvitaan henkilö, joka summaa päätökset käydystä keskustelusta ja viime kädessä huolehtii asioiden etenemisestä.
- 3) **Osa-aikatyön tuki.** Taustakyselyn perusteella tiedettiin, että kylillä ei ole niin paljon palvelujen kysyntää, että siitä riittäisi kokoaikainen työ yrittäjälle. Toisaalta pienempikin työmäärä voi tukea ennestään osa-aikaisesti työllistyvän taloutta tai tuoda eläkeläiselle sopivasti sisältöä elämään. Osuuskunnassa satunnaisesti työllistyvän ei tarvitse ottaa vastuuta yrittäjän paperitöistä, vaan ne hoituvat yhteisesti.
- 4) **Kaksikehäinen rakenne: osuuskunnan jäsenet ja väljempi yhteistyöverkosto osuuskunnan ympärillä.** Osuuskunnan jäsenet työllistyvät osuuskunnassa jatkuvammin. (Osalla jäsenistä on jokin muu, henkilökohtainen syy osuuskuntaan kuulumiselle.) Toisaalta on ihmisiä, jotka ovat valmiita silloin tällöin tekemään jotain, vaikka he eivät etsi osuuskunnasta jatkuvampaa toimeentuloa. Esimerkiksi hiljattain eläkkeelle jäänyt henkilö voi olla kiinnostunut tekemään satunnaisesti työvuoroja, mutta ei halua sitoutua säännölliseen työhön. Yksittäinen työkeikka voi olla pidemmän matkan päässä osuuskunnan jäsenten kotoa, tai jäsenten työkalenterit ovat jo täynnä. Näissä tilanteissa voidaan kilauttaa yhteistyöverkoston jäsenille ja kysyä heidän mahdollisuuksiin tehtävän hoitamiseen.

Kaksikehäinen rakenne mahdollistaa osuuskunnan jätävän etenemisen ja johtamisen. Sen avulla voidaan varmistaa osuuskunnan arvoyhteisöulottuvuutta sekä demokraattisen luonteen jatkuvuus. Toisaalta kaksikehäisen rakenteen myötä pystytään paremmin vastaamaan kuntakumppanin palvelutarpeisiin. (Käytännössä tämä osa-alue on vasta muotoutumassa. Jäsenet ovat toistaiseksi pystyneet vastaamaan saapuneisiin tilauksiin ja käyneet tekemässä keikkoja vähän kauempanakin.)

- 5) **Toiminnan ytimen pystyttäminen kahden tukijalan varaan.** Alustava idea oli, että osuuskunnan toiminta koostuisi yritysmarkkinaosios-  
ta ja kotipalveluosios-  
ta. Kannattavuus olisi näiden kahden osa-alueen  
summa, jolloin yritysten välisestä kaupasta saatava tulo osittain kom-  
pensoisi maaseutualueilla työskentelyä eli työntekijät saisivat palkkaa  
kahdesta lähteestä.

Käytännössä tämä tavoite ei ole vielä toteutunut. Kauppaliikkeille ja  
yrityksille tarjottu logistinen malli ei ottanut tulta alleen, ja tavoite on  
jäänyt kypsyttäväksi.

Toisaalta kuten johdantoluvussa kuvasimme, yhteiskunnallisen yrittäjyy-  
den edellytykset koostuvat paitsi yritykseen myös tilaajaympäristöön liitty-  
vistä osatekijöistä. Pieksämäen kehittämisprosessi havainnollistaa osaltaan,  
miten **pelkkä yrittäjyyden kehittäminen ei välttämättä auta ratkaise-  
maan havaittua perusongelmaa**. Kehittämisen lähtökohtana oli yrittäjyy-  
den luominen, jotta maaseudun ihmiset voivat ostaa tarvitsemiaan kotihoi-  
don tukipalveluja palvelusetelin turvin. Tämä osaltaan keventäisi kaupun-  
gin kotihoidon työntekijöiden työtaakkaa.

Käytännössä palveluseteliä kuitenkin hyödynnetään edelleen vain vähän  
haja-asutusalueella. Esimerkiksi kesällä 2014 vain yksi maaseudulla asuva  
henkilö käytti kotihoidon palveluseteliä, vaikka kokonaisasiakasmäärä on  
yli 200. Samoin Lähipalveluosuuskunta Jeesillä on ollut vain yksi palvelu-  
seteliasiakas koko ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Toisaalta palvelu-  
setelin käytöstä on saatu yksittäisiä hyviä kokemuksia. Esimerkiksi kaukana  
kuntakeskuksesta asuva henkilö sai lähellä tehdyn kotiruoan palvelusetelillä  
kaupungin keskuskeittiöstä kuljetetun valmisaterian sijaan.

Näyttää siltä, että palveluseteli ja sen käyttö on edelleen vierasta niin asi-  
akkaille kuin kotihoidon työntekijöillekin. Palvelusetelin laajempi hyödyn-  
täminen edellyttäisi, ei pelkästään yritysten perustamista, vaan myös palve-  
luseteliprosessin järkevöittämistä kaupungin sisällä. Käytännössä tämä tar-  
koittaisi sisäistä koulutusta palvelusetelin käytöstä ja niiden palvelutilantei-  
den parempaa tunnistamista, jossa palveluseteliä on asiakkaan näkökulmas-  
ta katsottuna mielekästä hyödyntää.

Maaseutukontekstissa valinnan vapauden toteutumista ei voi pitää kes-  
keisenä palveluseteliratkaisun perusteluna. Maaseudulla palveluntuottajia

ei välttämättä ole lainkaan saati sitten, että heitä olisi keskenään kilpailutettavaksi asti. Palveluseteliratkaisuja olisikin mielekkäämpää arvioida palvelun saatavuuden ja toisaalta paikallisen palveluyrittäjyyden mahdollistamisen näkökulmasta.

Yksi keskeisimmistä sekä tutkimuksen että havaintojen kautta saaduista opeista näyttää olevan se, että palvelusetelin käyttöönotto ei itsessään ratkaise palvelun saatavuuden ongelmia ellei samalla tehdä huolellista markkina-analyysia ja tunnisteta kunnan keskeistä roolia julkisen kysynnän synnyttäjänä.

Tulevaisuutta ajatellen kehittämisprosessi olisi mielekästä rakentaa vahvemmin kysyntälähtöiseksi eli keskittyä suotuisan tilaajaympäristön kehittämiseen. Jos palvelujen kysyntä on kunnossa ja toimintatavat on suunniteltu kaikki osapuolet huomioivaksi, palveluntuottajia varmasti löytyy.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 7.1 Yhteenveto

Lähdimme tässä kehittämisprosessissa tarkastelemaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytyksiä kahden konkreettisen kehittämistavoitteen kautta. Mikkelissä saimme tehtäväksemme etsiä uutta lähestymistapaa työllistämispalvelujen tarjoamiseen yhdessä mikkeliläisten yhdistysten ja Mikkelin kaupungin työllisyyspalveluiden kanssa. Pieksämäellä vastaavaksi kehittämishaasteeksi nousi kotihoidon tukipalvelujen yksityisen tarjonnan lisääminen maaseudun haja-asutusalueella.

Kirjallisuuden ja aiempien kehittämiskokemusten pohjalta tunnistimme yhteiskunnallisen yrittäjyyden yleisiä toimintaedellytyksiä. Yleisesti yritys-toiminnan edellytykset voidaan jakaa yritykseen ja yrittäjään liittyviin osatekijöihin ja toisaalta suotuisaan tilaajaympäristöön (tai toimiviin markkinoihin). Lisäksi yritysneuvonnan tasapuolinen saatavuus ja yhteiskunnallisen yritystoiminnan erityispiirteet ymmärtävät rahoitusjärjestelyt on yleisesti tunnistettu merkityksellisiksi taustatekijöiksi yhteiskunnallisen yrittäjyyden taustalla. Taulukkoon 6 on tiivistetty erilaiset toimet, joilla pyrimme huomioimaan näitä taustatekijöitä yhteisen kehittämisprosessin aikana.

**TAULUKKO 6. Tiivistelmä kehittämisprosessin toimenpiteistä**

<b>Yrittäjyyden edellytyksiä luova osatekijä</b>	<b>Mikkelin kehittämispilotti</b>	<b>Pieksämäen kehittämispilotti</b>
Yritykseen ja yrittäjään liittyvät taustatekijät (mm. liiketoiminnan kehittäminen, yrittäjäosaamisen vahvistaminen)	Valmennukset: - Tietoiskut yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä - Liiketoiminnan vahvistamisen valmennus - Tuotteistamistyöpajat - Toiminnan vaikutusten arvioinnin valmennukset - Yhteisen verkostomallin luomiseen tähtäävät työpajat	Valmennukset: - Tietoiskut yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä - Toiminnan vaikutusten arvioimisen valmennus - Osuuskuntavalmennus - Osuuskunnan perustamiseen tähtäävät työpajat
Toimintaympäristöön liittyvät tekijät (mm. suotuista tilaajaympäristö tai toimivat markkinat)	- Säännöllisesti toistuvat ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen tähtäävät tapaamiset tilaajapuolen (kaupungin työllisyyspalvelut) ja tuottajapuolen (yhdistysverkosto) välillä	- Info- ja keskusteluillat julkisista hankinnoista - Lähikumppanuuspöydän tapaamisten aloittaminen kaupungin työntekijöiden ja kotipalveluyrittäjien välillä
Yritysneuvonnan saatavuus	- Valmennuspäivät yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä yritysneuvojille - Esite yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä yritysneuvojen käyttöön	- Esite yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä yritysneuvojen käyttöön
Yhteiskunnallisen yrittäjyyden erityispiirteet ymmärtävät rahoitusjärjestelyt	Yritysrahoituksen etsiminen ei noussut esiin kehittämistarpeissa.	Yritysrahoituksen etsiminen ei noussut esiin kehittämistarpeissa.

Kehittämisprosessin aikana Mikkelissä viisi työllistävää yhdistystä perusti sopimus pohjaisen palveluntuottajaverkoston. Mikkelin kaupunki ostaa verkostolta valmennuspalveluja eri tavoilla vaikeasti työllistyville. Toimintamallia kehitetään eteenpäin kehittämiskumppanuuden hengessä Mikkelin kaupungin ja suurimman työllistävän yhdistyksen, Mikkelin Toimintakeskuksen vetämänä.

Pieksämäellä perustettiin Lähipalveluosuuskunta Jeesi, joka kokoaa tekijöitä eri puolilta kuntaa samaan organisaatioon. Jeesi tuottaa erilaista arjen apua myös haja-asutusalueella. Monenlaisia palveluja on mahdollista saada samasta puhelinnumerosta. Lisäksi osuuskuntamalli mahdollistaa osa-aikai-

sen yrittäjyyden ketterällä ja joustavalla tavalla. Yrittäjien ja kaupungin kotihoidon yhteistyötä lähdettiin vahvistamaan yhteisen kehittämisverkoston muodostamisen kautta.

Vaikka kehittämiskohteet olivat luonteeltaan osittain erilaiset, myös yhdistäviä tekijöitä löytyi sekä toimintaympäristöstä että kehitetysti toimintamallista.

### **1) Julkisen kysynnän merkitys korostuu kummassakin kehittämispi- lotissa**

Tehokkaasti toimivat palvelumarkkinat edellyttävät yleensä lukuisia palveluntarjoajia ja suurta väestöpohjaa. Markkinoiden ohuus on yleensä seurausta joko palvelun luonteesta tai maantieteellisistä olosuhteista. Maaseudulla pitkät välimatkat yhdistettynä vähäiseen asutukseen näkertävät etenkin palveluliiketoiminnan kannattavuutta. Kun taas puhutaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta ja julkisen sektorin järjestämisvastuulla olevista palveluista, yksityiseen kulutuskysyntään perustuvia markkinoita ei useinkaan ole olemassa. Suotuisa tilaajaympäristö yhteiskunnallisille yrityksille syntyy kuntien tekemien hankinta- ja ostopäätösten kautta.

Mikkelissä kaupungin tarpeena ja kiinnostuksen kohteena oli työllistymistä tukevien valmennuspalvelujen hankkiminen. Kyseinen palvelu on luonteeltaan sellainen, että toimivia markkinoita ei ole valmiiksi olemassa. Jotta palvelua voidaan tuottaa ja myydä, tarvitaan ostaja. Tässä tapauksessa Mikkelin kaupunki ja mahdolliset muut julkiset toimijat (TE-hallinto, Kela) ovat ainoat valmennuspalvelujen ostajat.

Pieksämäen lähtökohdat olivat osittain erilaiset. Siellä tarkastelun kohteena olivat kotipalvelujen tukipalvelut. Kotipalveluihin kohdistuu lähtökohtaisesti sekä yksityistä että julkista kysyntää. Osa asukkaista tilaa palvelun suoraan yrittäjältä, osa tilauksista tulee kaupungilta. Maaseutu-olottuvuus tarkoittaa kuitenkin käytännössä sitä, että julkisen kysynnän merkitys korostuu suhteessa kaupunkialueisiin, joilla riittävä asiakasmassa voi löytyä suoraan yksityisten ostajien piiristä.

Kun puhutaan yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta yhteiskunnallisen yrittäjyyden kautta, oleellista on tiivis kumppanuus julkisten toimijoiden kanssa. Julkinen sektori voi luoda suotuisan toimintaympäristön yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle omien valintojensa kautta, koskivatpa ne kilpailutusta, erilaisia kumppanuuskehittämisen malleja (Mikkeli) tai palvelusetelin käyttöä (Pieksämäki). Tämä edellyttää yhteiskunnallisen yrityksen ominaispiirteiden ottamista huomioon hankintatilanteissa.

## **2) Yhteistyö rakentuu luottamuksen varaan**

Mikkelin ja Pieksämäen kehittämispiloteissa valitut ratkaisut olivat tyyppisiä yhteisötalouden malleja. Mikkelissä päädyttiin viiden yhdistyksen muodostamaan kumppaniyhteisöön, joka tarjoaa työttömien valmennuspalveluja Mikkelin kaupungille yhden sopimuksen sekä yhteisten laatuksien perusteella. Pieksämäellä perustettiin yhteisyritys Lähipalveluusuuskunta Jeesi, jossa osuuskunnan jäsenet tuottavat kotihoidon tukipalveluja eri puolilla kuntaa.

Yhteisömallien onnistumisen ehtona on vahva keskinäinen luottamus. Jos yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen aloitetaan alusta, se kestää oman aikansa ja edellyttää osapuolilta perusteellista keskustelua tavoitteista, toiveista ja näkemyksistä. Luottamus tyyppisesti on alussa haurasta ja vahvistuu ajan myötä yhteistyön konkretisoituessa käytännön teoiksi. Laajemmin ajateltuna myös yhteistyö kunnan, yritystoimijoiden ja asiakkaiden välillä vahvistaa luottamusta. Tämä edellyttää toimivia foorumeita ja yhteistyön muotoja, joihin kaikkien osapuolten on mahdollista osallistua.

## **3) Brändimerkki ei yksin riitä**

Yhteiskunnallisille yrityksille ei ole Suomessa omaa lainsäädäntöä. Lähimmäksi virallistettua määrittelyä nousee Suomalaisen Työn Liiton hallinnoima Yhteiskunnallinen yritys -merkki. Kokemuksemme valossa näyttää siltä, että yhteiskunnallisen yrityksen brändimerkin keskeinen painotus, voitonjaon rajoittaminen, ei kohtaa maaseudun ja pienen kaupungin palveluntuottajien arjen todellisuutta.

Moni maaseudun mikroyrittäjä ja itsensä työllistäjä pyörittää verrattain vaatimatonta liikevaihtoa. Alityöllistyminen on arkea monille, ja moni joutuu täydentämään pääelinkeinoaan erilaisilla sivuelinkeinoilla. Tilanteessa, jossa yrittäjä ei saa itselleen edes saman alan palkansaaajan tuloja, kysymys voitonjaosta ja sen rajoittamisesta tuntuu verrattain kaukaiselta. Toisaalta moni mikroyrittäjä tekee varsinkin ensimmäisinä toimintavuosinaan paljon palkatonta työtä oman yrityksensä hyväksi. Kun yrityksen toiminta kääntyy voitolliseksi, on varsin ymmärrettävää, että yrittäjä tulkitsee voiton oikeutetuksi ”jälkipalkaksi” etukäteen tehdystä työstä.

Lisäksi merkittävä osa yhteiskunnallisin tavoittein perustetuista yrityksistä ei luultavasti koskaan ylitä kannattavuusrajaa, sillä kaikista aloitaneista yrityksistä yli 40 % lopettaa toimintansa kolmen ensimmäisen vuoden aikana. Keskimäärin kymmenen vuoden toiminnan jälkeen on odotettavissa varsinaista kasvua. Ensin täytyy harjoitella, opetella taitoja ja saada kokemusta.

Osa yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit varsin hyvin täyttävistä yrityksistä pitää merkkiä itselleen tarpeettomana. Merkistä ei nähdä olevan suoraa hyötyä asiakkaiden hankinnassa. Merkin vetovoimaa lisäisi, jos siitä saisi esimerkiksi etua kuntien julkisissa hankinnoissa. Yhteiskunnallinen yritys -merkin olemassaolo ei pelkästään riitä yhteiskunnallisen yrittäjyyden edellytysten luomiseen. Jos yhteiskunnallisia ongelmia halutaan ratkoa yritystoiminnan kautta, tarvitaan ennen kaikkea suotuisa tilaajaympäristö. Tätä on mahdollista edistää julkisia hankintamenetelmiä kehittämällä ja tarvittaessa lainsäädännöllisiä esteitä purkamalla.

## **7.2 Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tulevaisuus Etelä-Savossa?**

Diakonia-ammattikorkeakoulu selvitti yleistä kiinnostusta yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen vuonna 2011 ennen Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen alkua. Kysely lähetettiin Etelä-Savon maakunnan alueen yksityisen ja kolmannen sektorin hyvinvointipalvelujen tuottajille. Lisäksi kysely lähetettiin kuntien perusturvan ja elinkeinotoimen edustajille. Kyse-



lyyn saatiin 57 vastausta. Vastaajista puolet oli yrittäjiä, 37 % yhdistyksiä ja reilu 10 % kuntien edustajia.

Kyselyn keskeiset tulokset voi tiivistää seuraavasti:

- 80 % vastaajista oli kiinnostunut yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä.
- 71 % vastaajista koki, että omassa toiminnassa on yhteiskunnallisen yrittäjyyden piirteitä.
- 91 % vastaajista arvioi, että yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen kuvaa hyvin omaa toimintaa.

Kyselyn perusteella voi arvioida, että kiinnostusta yhteiskunnallista yrittäjyyttä kohtaan on olemassa.

Selvitimme osana Mikkelin kehittämisspilottia otospohjaisesti, kuinka Mikkelin alueen kolmannen sektorin toimijat ja eräät niiden sidosryhmät suhtautuvat yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Samalla saatiin kuvaa yhteiskunnallisen yrittämisen tunnettuudesta Etelä-Savossa. Tulosten perusteella yhteiskunnalliset yritykset tunnetaan heikosti, ja ne sekoitetaan mm. sosiaaliin yrittämiseen ja hyväntekeväisyyteen. Sinänsä yhteiskunnallisille yrityksille nähdään olevan tilaa, ja ajatusta kannatetaan, koska mielikuvien mukaan yhteiskunnallisissa yrityksissä huomioidaan ihmiset eikä pelkkä raha. Muutama alueen toimija on miettinyt yhteiskunnallisen yrityksen perustamista. Kannattavalle liiketoiminnalle ei kuitenkaan ole nähty edellytyksiä, joten ajatusta ei ole viety käytäntöön saakka. Työllistävät yhdistykset kokevat kompastuskohtana palkkatuen pienenemisen ja pelkäävät yhdistyksen toiminnan alkuperäisen tarkoituksen katoamista. Yrityksen perustaminen nähdään kolmannella sektorilla usein myös niin työläänä ja riskialttiina, ettei siihen haluta ryhtyä, ellei ole pakko. Yhteiskunnallinen yritys on mahdollinen ja kannatettava, jos joku muu tahoo perustaa sen.

Mikkelin kehittämisskumppanuuden toiminta on vielä alkuvaiheissa. Sen työllistämismallin odotetaan vielä jatkossa kasvavan ja toimintakäytäntöjen hioutuvan kertyvien kokemusten myötä, joten pitkälle menevien päätelmien tekeminen toiminnasta on kumppanuuden rakentamista tukeneen Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeen päättyessä vielä ennenaikaista.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna Mikkelin kaupunki resursoi kumppanuuden toimintaa ostamalla siltä palveluja ja saa vastineeksi työllistyvien työ-

panoksen sekä pitkäaikaistyöttömille kohdistuvia valmennuspalveluja, joilla lievennetään työttömyyden aiheuttamia haittoja. Lisäksi kaupunki säästää työmarkkinatukimaksuissa. Yhdistyksistä on löytynyt lukuisia tehtäviä, joihin on mahdollista työllistyä myös hieman matalammalla tuottavuuden tasolla. Samalla tuotetaan yhdistysten kautta enemmän palveluja, joita kunnan asukkaat voivat käyttää.

Yhdistysten näkökulmasta itse työllistämistoiminta on lähtökohtaisesti tehokkaampaa kumppanuusmallin kautta hoidettuna, mutta vasta tulevaisuudessa nähdään, onko uudella mallilla merkittäviä välillisiä vaikutuksia yhdistysten muuhun toimintaan eli niiden perustehtäviin.

Koska yhdistysten ja Mikkelin kaupungin kehittämiskumppanuusmallilla ei erityisesti ole mitään vain Etelä-Savossa ilmeneviä reunaehtoja, on mallia periaatteessa mahdollista kopioida myös muille alueille lieventämään pitkäaikaistyöttömyyden aiheuttamia haittoja. Hankkeen kokemusten valossa yhteistoiminnan suunnitteluun kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta osapuolia askarruttavat kysymykset saadaan mahdollisimman perusteellisesti käytyä läpi ennen toiminnan aloittamista.

Tässä raportissa kuvatussa yhdistysten kumppanuudessa ei juridisesti ole kyse yritystoiminnasta. Toisaalta yhteiskunnallinen yrittäjäyys on käsitteenä rantautunut Suomeen muista länsimaista, ja monissa maissa tällainen toiminta kuuluu selkeästi yhteiskunnallisen yrittämisen piiriin. Tuettu työllistyminen kuvatus kaltaisiin rakenteisiin lähestyy lisäksi sisällöllisesti suomalaista sosiaalista yrittämistä, jonka on sitä koskevassa erillislaissa ajateltu parantavan vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien työmarkkinavalmiuksia ja edistävän heidän avoimille työmarkkinoille pääsyään. Laajemmin tarkasteltuna monet yhteiskunnallisen yrittämisen ominaispiirteet, sellaisina kuin ne eurooppalaisissa määrittelyissä usein käsitetään, ilmenevät siis myös tämän yhdistyskumppanuuden toiminnassa.

Pieksämäen lähipalveluosuuskunta on toiminut reilun vuoden ajan, ja sen toiminta on vahvistunut vähitellen. Toisaalta osuuskuntaan sisältyy vielä hyödyntämätöntä potentiaalia esimerkiksi sijaispankkitoiminnan pyörittäjänä tai joidenkin maaseutualueiden palvelujen tuottamisesta vastaavana toimijana. Lähipalveluosuuskunnan ja muiden vastaavien yritysten toimintaa vahvistaisi palvelusetelikäytäntöjen yhteiskehittäminen. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi koulutusta ja tiedottamista palvelusetelin käytös-

tä sekä niiden palvelutilanteiden parempaa tunnistamista, jossa palveluseteliä on asiakkaan näkökulmasta katsottuna mielekästä hyödyntää.

Yhteiskunnallinen yrittäjyys Etelä-Savossa -hankkeessa saatujen kokemusten perusteella yhteiskunnallisen yrittäjyyden malleja kannattaa vähäisen väestöpohjan alueilla lähestyä jo ennestään tuttujen rakenteiden kautta. Näitä tyypillisesti ovat yhdistystoiminnan erilaiset muodot sekä osuuskuntayrittäjyys. Niiden kautta voidaan rakentaa paikallisten toimijoiden yhteistyöhön pohjautuvia ratkaisuja, joilla osaltaan tehdään Etelä-Savoa hyväksi kotipaikaksi erilaisissa elämäntilanteissa oleville asukkaille.

# LÄHDELUETTELO

- Aaltio, Elina 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Antonio, Thomas 2004. The Rise of Social Co-operatives in Italy. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, no. 3, 243–263.
- Arajärvi, Esa & Väyrynen, Riikka 2011. Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveyspalveluissa 2009. Tilastoraportti 33/2011. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Auvinen, Terhi 2014. Lähipalveluosuuskunta Jeesi – kokemuksia ensimmäisestä vuodesta. Oppimistehtävä. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Defourny, Jacques, Develtere, Patrick, Fonteneau, Bénédicte & Nyssens, Marthe 2009. The Worldwide Making of the Social Economy, Innovations and Changes. Leuven: Acco.
- Etelä-Savon ELY-keskus 2014. Työllisyyskatsaus kesäkuu 2014. Viitattu 30.9.2014. <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/3989430/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+kes%C3%A4kuu+2014+korjattu/aaf44f3f-4556-48d2-9838-faa6f2e8724c>.
- Fazzi, Luca 2011. Social Co-operatives and Social Farming in Italy. *Sociologia Ruralis*, Vol 51, Number 2, 119–135.
- Filatov, Tarja. 2013. Selvitystyö välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. Selvityshenkilö Tarja Filatovin raportti työministeri Lauri Ihalaiselle 2013. TEM raportteja 7/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Harju, Aaro 2012. Onko muodolla väliä? Järjestö vai yritys palvelujen tuottajana. Esitys Kolmas lähde -verkostotapaamisessa Helsingissä 10.5.2012.
- Henry, Hagen, Hänninen, Jarmo, Paksu, Seija & Pykkänen Päivi 2014. Osuustoiminnasta valoa vanhuspalveluihin. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissäätiö.
- Hokkanen, Laura, Pirinen, Johanna. & Kuitunen, Hanna 2014. Vapaaehtoistyö, kansalaisjärjestöt ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen Etelä-Savossa -esiselvitys. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Jutila, Tarja & Vanhapiha, Elina 2012. Yhteiskunnallinen yrittäjyys – elinvoimaa maaseudulle? Teoksessa Mari Kattilakoski, Arja Kilpeläinen & Pirja Peltomäki (toim.) Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2012. Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, 150–162.
- Järjestöjen työllistämisavustukset 2012. Viitattu 15.9.2014. [www2.mikkeli.fi/fi/sisalto/03\\_mikkeli\\_tieto/04\\_b\\_avustukset/02\\_tyollisyysavustukset](http://www2.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/04_b_avustukset/02_tyollisyysavustukset).
- Kaipainen, Jouni 2011. Järjestöjen kilpailukyky maaseudun palvelutuotannossa. Kokkola: Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.
- Kallanto, Leena & Puranen, Tuula 2014. Kehittämistehtävä: Lähipalveluosuuskunta Jeesin jäsenten haastattelujen yhteenveto. Oppimistehtävä. Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, Antti & Syrjänen, Elina 2009. Onko Suomessa yhteiskunnallisia yrityksiä? Lontoo: Suomen Lontoon instituutti.
- Karjalainen, Jari 1996. Työosuuskunta työllistymisen välineenä. Helsinki: Työministeriö.
- Kattilakoski, Mari 2012. Kyläyhteisöt palvelujen tuottajina – vastavoimaa keskittymiselle. Teoksessa Mari Kattilakoski, Arja Kilpeläinen & Pirja Peltomäki (toim.) Yhteisöllisyydellä hyvinvointia ja palveluja maaseudulle. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2012. Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, 40–50.
- Kettunen, Marika 2013. Maaseudun SGEI-palvelujen perustelut ja tarve kansalaisnäkökulmasta. Teoksessa Hilikka Vihinen, & Hanna Moilanen (toim.) Maaseudun palvelut valinkauhassa – markkinoiden toimivuus ja SGEI. MTT Raportti 81. Jokioinen: MTT, 67–89.

- Kevan toimintaympäristötutkimus 2012. Viitattu 5.11.2014. [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/TOMU\\_kalvot\\_osana\\_tiedotetta.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/TOMU_kalvot_osana_tiedotetta.pdf)
- Kivelä, Päivi 2013. Syrjässä syrjäytyneet. Pelon sosiaalipolitiikka ja verkostoyhteistyön mahdollisuudet maaseudulla. Helsinki: Sininauhaliitto.
- Kostilainen, Harri & Pättiniemi, Pekka 2013. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan johtamisen erityispiirteistä. Työryhmäesitys Kansalaisyhteiskunnan tutkimus- ja kehittämissäkillä Mikkelissä 14.2.2013.
- Kuntaliitto 2005. Yleiskirje 24/80/2005. Viitattu 21.9.2014. <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2005/>.
- Kuusinen-James, Kirsi 2012. Tuoko palveluseteli valinnanvapautta? Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö.
- Lehtola, Ilkka 2008. Matka maalta markettiin – Liikkuminen ja palvelujen muutos itäsuomalaisella maaseudulla. Tiehallinnon selvityksiä 25/2008. Kuopio: Savo-Karjalan tiepiiri.
- Leinamo, Kari 2010. Yhdeksän hyvää ja kymmenen kaunista. Vuosina 2001–2009 toteutettujen maaseutu–kaupunki -kuntaliitosten tarkastelua. Vaasa: Levón-instituutti.
- Lindberg, Erja 2014. Työllisyydenhoidon lakimuutokset. Esitys Muistiossa Länsi-Uudenmaan työllisyysseminaarissa 14.5.2014.
- Matthies, Aila-Leena; & Kattilakoski, Mari & Rantamäki, Niina 2011. Maaseudun hyvinvointipalvelujen kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta. Kampa-hankkeen tutkimus- ja kehittämisraportti I. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 9/2011. Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.
- Meagher, Gabrielle 2013. Learning from marketised eldercare in liberal welfare states: concepts and system dynamics. Esitelmä Sosiaalipolitiikan päivillä Tampereella 24.10.2013.
- Mikkeli i.a. Työllisyyspalvelut. Viitattu 20.9.2014. <http://www.mikkeli.fi/palvelut/tyollisyyspalvelut>.
- Mikkelin kaupunginhallitus 2012. Kokouspöytäkirja 19.1.
- Moilanen, Hanna 2013. Maaseudun kekseliäät palvelupaketit? Teoksessa Hilka Vihinen & Hanna Moilanen (toim.) Maaseudun palvelut valinkauhassa – markkinoiden toimivuus ja SGEI. MTT Raportti 81. Jokioinen: MTT, 103–120.
- Moilanen, Hanna; Peltokoski, Jukka; Pirkkalainen, Jaana & Toivanen, Tero 2014. Uusi osuuskunta – tekijöiden liike. Helsinki: Into-kustannus.
- Pietikäinen, Sirpa 2013. EU ja julkiset hankinnat – Laatu hankintoihin. Alustus Yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -seminaarissa Oulussa 31.10.2013
- Pihlaja, Ritva 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Mikkel: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Pöyhönen, Eveliina; Hänninen, Esko; Merenmies, Jaana; Lilja, Inka; Kostilainen, Harri & Mankki, Jussi 2010. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset. Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen Yritys -hanke.
- Ponnikas, Jouni; Korhonen, Sirpa; Kuhmonen, Hanna-Mari; Leinamo, Kari; Lundström, Niklas; Rehunen, Antti & Siirilä, Heli 2011. Maaseutukatsaus 2011. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 3/2011. Helsinki: Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä.
- Rannikko, Pertti 2009. Kylä kaupungin laidaksi: Autoetnografinen tutkimus paikallisyhteisöjen ja identiteettien liikkeistä. Maaseudun uusi aika 1/2009, 5–19.
- Riipinen, Toni; Järvinen, Antti & Valtakari, Mikko 2014. Arvio työmarkkinatuen rahoitustuudistuksen vaikutuksista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 28/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Ruuskanen, Petri; Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Tiihonen-Korppi, Sanna 2014. Toimintakeskuksen Harppaus-hankkeen materiaaleja.
- Troberg, Eliisa 2000. Asiantuntijaosuuskunnat – joustavia verkostoja tietoyhteiskunnassa. Hallinnon tutkimus nro 1/2000, 76–85.
- Troberg, Eliisa 2013. Yhteiskunnalliset yritykset yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvien palvelujen tuottajina maaseudulla. Teoksessa Harri Kostilainen & Pekka Pättiniemi (toim.) Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen. Helsinki: FinSERN, 87–98.
- Työllisyys Mikkeli i.a. TYP Reitti. Viitattu 29.9.2014. <http://www.tyollisyysmikkeli.fi/tyovoiman-palvelukeskus-reitti>.
- Viirkorpi, Paavo 2011. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden toimintamallin kehittäminen – ”ko-vennettua yrittäjyyttäkö”. Teoksessa Ulla-Maija Laiho, Ville Grönberg, Pertti Hämäläinen, Jonna Stenman & Salla Tykkyläinen (toim.) Yhteiskunnallisen yrityksen toimintamallin kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 4/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 93–107.
- Wuori, Olli 2013. Palvelujen saavutettavuus: pääseekö maaseudulla markkinoille? Julkaisussa Hilka Vihinen & Hanna Moilanen (toim.) Maaseudun palvelut valinkauhassa – markkinoiden toimivuus ja SGEI. MTT Raportti 81. Helsinki: MTT, 39–66.
- Ylinen, Jari & Berninger, Kati 2013. Uusvanha kyläyhteisö -käsikirja. Helsinki: Sitra.
- Zitting, Joakim & Ilmarinen, Katja 2010. Missä on lähipalvelu? Lähipalvelukäsitteen määrittely ja käyttö julkisissa asiakirjoissa. Raportti 43/2010. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

### **Yhdistysten ja Mikkelin työllisyyspalvelujen nettisivut**

[www.esliikunta.fi](http://www.esliikunta.fi)  
[www.karjalatk.fi](http://www.karjalatk.fi)  
[www.mikkelinekotori.net](http://www.mikkelinekotori.net)  
[www.mikkeli.fi/palvelut/tyollisyyspalvelut](http://www.mikkeli.fi/palvelut/tyollisyyspalvelut)  
[www.mikkeli.fi/uutinen/jarjestoille-suunnattu-tilaisuus-avustusperiaatteista-kerasi-run-saasti-osallistujia](http://www.mikkeli.fi/uutinen/jarjestoille-suunnattu-tilaisuus-avustusperiaatteista-kerasi-run-saasti-osallistujia)  
[www.msiry.com](http://www.msiry.com)  
[www.mikkelintyottomat.fi](http://www.mikkelintyottomat.fi)  
[www.tyollisyysmikkeli.fi/tyovoiman-palvelukeskus-reitti](http://www.tyollisyysmikkeli.fi/tyovoiman-palvelukeskus-reitti)

## **SARJOJEN KRITEERIT**

### **A Tutkimuksia**

Sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämis-toiminnan alueilta. Julkaisut ovat lähinnä väitöskirjoja, korkeatasoisia artikkelikokoelmia sekä lisensiaatintutkimuksia.

### **B Raportteja**

Sarjassa julkaistaan henkilökunnan tutkimuksia (lensiaatintöitä, pro graduja), ansioituneita Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä sekä niiden Diakin kehittämisprojektien raportteja, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

### **C Katsauksia ja aineistoja**

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

### **D Työpapereita**

Sarjassa julkaistaan asiantuntijapuheenvuoroja ja kannanottoja ajankohtaisiin asioihin, erilaisia suunnittelutyön tarpeisiin tehtyjä selvityksiä (esim. laaja projektisuunnitelma) ja projektien väliraportteja. Sarja mahdollistaa kokemusten ja asiantuntijatiedon nopean eteenpäin viemisen.

# Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja

## C Katsauksia ja aineistoja

Sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminnan tuloksena syntyneitä julkaisuja, esim. työelämän oppimisympäristöistä ja muista projekteista nousevia opinnäytetöitä, oppimateriaaleja, ohjeistuksia sekä seminaari- ja projektiraportteja.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tietopaketti harjoittelusta ja työelämäyhteistyöstä.

C2 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1998. Tutkiva ammattikäytäntö.

C1 Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 1999. Diakin harjoittelukäytännöt ja työelämäyhteistyö.

C4 Tolppi, Reijo 1999. Laadun lähteet verkossa, Kokonaisarviointiraportti 1.

C5 Kinttula, Outi 2001. Laadun lähteet verkossa. Kokonaisarviointiraportti 2.

C6 Kalmari, Arja & Wallenius, Tuula (toim.) 2002. Tuutorin tuki. Opin-tojen ohjaus ja tuutorointi Diakissa.

C7 Kainulainen, Sakari & Gothóni, Raili & Pesonen, Marja 2002. Koh-ti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opin-näytetöitä varten.

C8 Meretmaa, Anne 2002. Supervisor's Handbook.

C9 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ocken-ström, Leena 2005. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-am-mattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten.



C10 Kuokkanen, Ritva & Kivirinta, Mervi & Määttänen, Jukka & Ockenström, Leena 2007. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 4. uud.laitos.

C11 Weissenfelt, Kertu & Läksy, Marja-Liisa & Ruotsalainen, Kari & Haapalainen, Paula 2008. Verkosto arjen työtä tekevien voimavaraksi.

C12 Marttila, Marjaana & Häkkinen, Johanna 2008. POLULLA –projekti – Erityistä tukea ammattikorkeakouluopinnoissaan haasteita kohdanneille.

C13 Vähäkangas, Auli 2008. Aimojen kokemuksia ohjauksesta. Aikuisten monimuoto-opiskelijoiden kokemuksia ohjauksesta kevään 2007 Monikulttuurisuus –opintokokonaisuudessa Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikassa.

C14 Pesonen, Helena 2008. Omalle yrittäjäuralle maahanmuuttajanainen. Omalle yrittäjäuralle, maahanmuuttajataustaisten naisten yrittäjävalmiuksien kehittämisprojekti 1.8.2006 – 4.4.2008 loppuraportti.

C15 Jolopainen, Anne & Lind, Kimmo & Niemelä, Jorma 2008. Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa.

C16 Eriksson, Elina & Markkanen, Arja & Tast, Marianne (toim.) 2009. Hoitotyön ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän yhteinen hanketoiminta – kolmen ammattikorkeakoulun näkökulma.

C17 Eerola-Ockenström, Leena & Kalmari, Arja & Kivirinta, Mervi (toim.) 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. 5. uud.laitos.

C18 Eitakari, Liisa (toim.) Monimuotoistuva työelämä 2010. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe–hankkeen kokemusten perusteella.

C19 Pesonen, Helen & Vihonen, Anu 2010. Maahanmuuttajayrittäjien mentoroinnin käsikirja.

C20 Heusala, Maarit & Kokko, Taina & Marttila, Marjaana. Yhdessä tein –hanke 2009-2011. Opiskelijahyvinvoinnin kehittäminen Uudenmaan alueen ammattikorkeakouluissa.

C21 Ruotsalainen, Kari & Kantele, Liisa 2011. Sairaanhoidosta velkaneuvontaan. Pieksämäellä vuosina 1949-1995 valmistuneiden diakonisojen kertomuksia opiskelusta ja työstä.

C22 Meretmaa, Anne 2012. Adventurous decade and more – Diak's partnership in Asia.

C23 Mäkelä, Sanni & Peltonen, Elina 2012. Nuorten vapaaehtoistoiminnan käsikirja.

C24 Jouppila-Kupiainen, Elina & Kammonen, Sirpa & Kirvesniemi, Tiina & Kuru, Tiina & Mikkonen, Helena & Rautasalo, Eija & Utriainen, Seija (toim.) 2013. Voisimmeko yhdessä olla enemmän? Gerontologinen erityisosaaja mukana ikääntyvien ihmisten arjessa.

C25 Katisko, Marja 2013. Maahanmuuttajataustaisten perheiden kokemuksia lastensuojelujärjestelmästä (vain nettijulkaisuna).

C26 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö, mahdollisuudet ja haasteet terveyden etäseurannassa ja sairauksien ennaltaehkäisyssä. Tuloksia eKylä-hankkeesta Pieksämäellä 2009-2012

C27 Kuvaja-Köllner, Virpi & Steffansson, Marina & Kettunen, Aija 2013. The use, possibilities, and challenges of information and communication technology in remote health monitoring and prevention of illnesses. Results from the EmotionAAL project in Pieksämäki, Finland in 2009-2012 (vain nettijulkaisuna).

C28 Kauppinen, Kirsti, & Neuvonen, Virpi & Rautasalo, Eija (toim.) 2013. Tuokiokin on tärkeä Näkökulmia teknologian hyödyntämiseen heikkokuntoisten ikääntyneiden vuorovaikutuksessa (vain nettijulkaisuna).

C29 Korhonen, Saira & Soininen, Mali (toim.) 2013. Yksilöllisesti vaan ei yksin – kohtaamisia ja keskusteluja vammaisuudesta.

C30 Korhonen, Ulla & Vanhapiha, Elina & Karjalainen, Jari & Kostilainen, Harri & Ahonen Karoliina & Karinsalo, Ritva 2013. Yhteiskunnallisten yritysten Livinglab – tukimallia rakentamassa.

C31 Karttunen, Anna & Kettunen, Aija & Piirainen, Keijo 2013. Yhteistyöllä hyvinvointia. Järjestöjen välinen ja järjestö-kuntayhteistyö hyvinvoinnin lisääjänä

C32 Anna Liisa Karjalainen, Paula Koistinen, Marjo Kolkka ja Merja Ylönen (toim.), 2014. DIAKpeda – kehittämistä, kokeilua ja yhteistä työtä

C33 Radcliffe, David, 2014. Spaces of wellbeing. What is so special about special needs art studios?